



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Proposta de *Balanced Scorecard* para a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UBI

Maria Manuela da Costa Campos Duarte

Projecto para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Professora Doutora Maria do Céu Gaspar Alves

Covilhã, Outubro de 2011

Dedicatória

Por todos os sacrifícios a que estiveram sujeitos por força das minhas ausências físicas e mentais, dedico este trabalho aos pilares da minha vida: o Ricardo, o Guilherme e a Francisca.

Dedico, ainda, aos meus pais que, pelo seu exemplo e com o seu amor sempre me apoiaram e me ensinaram a enfrentar as dificuldades com esperança e com fé, sem nunca desistir!

Agradecimentos

Começo com uma palavra especial para a minha orientadora que durante os altos e baixos porque fui passando, com dúvidas e incertezas, sempre se mostrou disponível e sempre se empenhou para que este trabalho pudesse ser realizado. Agradeço também o rigor com que sempre trabalhou neste projecto.

Também os meus sogros merecem o meu reconhecimento e agradecimento por todo o apoio dado, não só a mim, mas também à minha família nas minhas ausências.

Quero deixar aqui, também, um agradecimento especial à minha amiga Manuela Fontes Neves!

Não posso deixar de agradecer, ainda, ao meu chefe, o Presidente da FCSH, Prof. Doutor Pedro Guedes de Carvalho, por me ter apoiado, por acreditar em mim e pelas condições que me disponibilizou.

Agradeço também aos Professores Luís Lourenço, ex-presidente da FCSH, e Alcino Couto pela disponibilidade em colaborar neste trabalho.

O meu último agradecimento vai para todos aqueles que directamente ou indirectamente também contribuíram com o seu apoio e moralização.

Estes agradecimentos são sentidos e significam o reconhecimento de que sozinha não teria feito este trabalho!

"Um das surpresas mais agradáveis que podemos encontrar ao nos comprometer totalmente com algum projecto específico é que surgem forças e oportunidades que não houvérámos imaginado até então."

Doménico Cieri, escritor mexicano

Resumo

O principal objectivo da implementação de um sistema de medição do desempenho é permitir às organizações planear, medir e controlar o seu desempenho em conformidade com a estratégia planeada, tendo em vista criar valor para os seus clientes, empregados, donos e *stakeholders*.

Apesar de haver vários sistemas de medição do desempenho (a título de exemplo referimos: *Total Quality Management (TQM)*; *Balanced Scorecard (BSC)*; *European Foundation of Quality Management (EFQM)*, *Life-Cycle Assessment (LCA)*, entre outros), as mudanças de paradigma verificadas no seio das organizações, levaram a que o *Balanced Scorecard* seja o sistema que tem sido mais utilizado pelas organizações que pretendem alinhar todas as pessoas à volta de uma única estratégia, permitindo-lhes, assim, executá-la com maior sucesso.

Enquanto Instituição de Ensino Superior, a Universidade da Beira Interior (UBI) entrou numa fase de mudança, não só devido a alterações no plano legislativo nacional, mas também porque dela se espera o cumprimento de novas exigências de Qualidade. A UBI está a viver mudanças também na sua governação e está a construir uma cultura de gestão estratégica. O *Balanced Scorecard* pode ser um bom instrumento para a Instituição cimentar essa cultura, desenvolver o seu planeamento estratégico e melhorar e medir o desempenho organizacional.

Com este trabalho pretende-se apresentar uma proposta de modelo de BSC para aplicação futura na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UBI.

O trabalho consistiu, depois de uma ampla revisão da literatura e da recolha de dados através da análise de documentos e da realização de entrevistas a responsáveis, na proposta de um modelo de BSC para a FCSH da UBI. A ampla análise documental efectuada incidiu sobre um conjunto de documentos, da UBI ou elaborados para a UBI. As entrevistas foram efectuadas a responsáveis dos diversos órgãos da FCSH procuraram perceber a posição e o olhar sobre a Faculdade das pessoas que nela exercem ou exerceram recentemente cargos de responsabilidade de gestão.

Os dados recolhidos permitiram identificar os objectivos estratégicos, analisar o posicionamento das várias perspectivas do BSC para a FCSH. A partir daqui foram criados os indicadores necessários para alcançar os objectivos. Finalmente foram definidas iniciativas tendo em vista o seu cumprimento e alcance. No modelo proposto, como em todos os modelos adaptados ao sector público, a perspectiva financeira não assume o lugar de destaque. Esse lugar é ocupado por duas perspectivas: a aprendizagem e crescimento, considerada o pilar de todo o mapa estratégico e a perspectiva clientes/*stakeholders*.

Procura-se reflectir, deste modo, o facto de a satisfação dos *stakeholders* e a qualidade dos serviços prestados serem cruciais para a Instituição.

Palavras-chaves: Gestão, Estratégia, Administração Pública, BalancedScorecard, Instituições de Ensino Superior Públicas

Abstract

The main objective of implementing a performance measurement system is to enable organizations to plan, measure and monitor their performance in accordance with the planned strategy, aimed at creating value for its customers, employees, owners and *stakeholders*.

Although there are several systems for measuring performance (for example: Total Quality Management (TQM), *Balanced Scorecard* (BSC), European Foundation of Quality Management (EFQM), Life-Cycle Assessment (LCA), among others), paradigm shifts observed within organizations have made the *Balanced Scorecard* the system that is more widely used by organizations seeking to align all the people around a single strategy, allowing them thus to run it more success.

While higher education institution, the University of Beira Interior (UBI) has entered a phase of change, not only due to changes in the national legislative level, but also because it is expected to comply with new requirements for Quality. UBI is experimenting changes in their governance and also is building a culture of strategic management. The *Balanced Scorecard* can be a good tool for the institution cementing this culture, develop its strategic planning and to measure and improve organizational performance.

This work aims to propose a model for future application of BSC in the Faculty of Social Sciences and Humanities, of UBI. The work consisted, after an extensive literature review and data collection through analysis of documents and conducting interviews with responsible, in proposing a model for the BSC for FCSH of UBI. The extensive documentary analysis carried out focused on a set of documents, or prepared for the UBI. The interviews were conducted with leaders of various organs of FCSH sought to realize the position and look at the College of the people who are or recently have had positions of management responsibility.

The data collected allowed the identification of strategic objectives, analyze the positioning of the various perspectives of the BSC for FCSH. From here were created indicators needed to achieve the objectives. Finally, initiatives were set in order and reach its fulfillment. In our model, as in all models adapted to the public sector, the financial perspective does not assume a prominent position. This place is occupied by two perspectives: learning and growth, considered the cornerstone of any strategic map and perspective customers / *stakeholders*. It seeks to reflect in this way, the fact that stakeholder satisfaction and quality of services are crucial to the institution.

Key words: Management, Strategy, Public Administration, *Balanced Scorecard*, Higher Education Institutions

Índice

1 Introdução	1
PARTE I - REVISÃO DA LITERATURA	4
2 A Reforma da Administração Pública e a Gestão Universitária	5
2.1 A Reforma na Administração Pública	5
2.2 A Necessidade de Adopção de Novas Ferramentas de Gestão em IES	7
2.3 A Gestão das Universidades	9
2.4 A Necessidade de Mudança na Gestão das Universidades	10
2.5 Novas Formas de Gestão: Estratégia e Avaliação do Desempenho	11
3 O <i>Balanced Scorecard</i>	13
3.1 Análise dos conceitos e evolução do BSC	13
3.2 O Mapa Estratégico e as Relações de Causa e Efeito	16
3.3 Factores para o sucesso da implementação do BSC	18
3.4 Adaptações do BSC ao Sector Público	20
3.5 Estudos de Aplicação do BSC em IES	25
PARTE III - ESTUDO EMPÍRICO	30
4 Metodologia para a Implementação de um BSC	31
4.1 Objectivo - a implementação do BSC	31
4.2 Metodologia de Investigação	33
4.3 A construção de um BSC	35
5 Proposta de BSC para a FCSH da UBI	37
5.1 Análise estratégica da UBI	37
5.1.1 Análise dos <i>Stakeholders</i>	37
5.1.2 Análise SWOT	40
5.2 Enquadramento da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UBI	43
5.3 Porquê Implementar o BSC na FCSH?	45
5.4. Desenvolvimento do BSC para a FCSH da UBI	47
5.4.1 Missão e Visão	47
5.4.2 Valores	48
5.4.3 Vectores Estratégicos	49
5.4.4 Mapa estratégico	49
5.4.4.1 Perspectivas do BSC da FCSH	50
5.4.4.2 Objectivos Estratégicos	51

5.4.4.2.1 Perspectiva Clientes/ <i>Stakeholders</i>	51
5.4.4.2.2 Perspectiva Financeira	53
5.4.4.2.3 Perspectiva Interna	54
5.4.4.2.4 Perspectiva Aprendizagem e Crescimento	56
5.4.4.3 Verificação das relações de causa e efeito	57
5.5 Mapa de Iniciativas	58
6. Conclusões e Considerações Finais	64
Bibliografia	67
Apêndice I Entrevistas	74

Lista de Figuras

Figura 3.1 - BSC como processo contínuo de criação de valor	17
Figura 3.2 - O <i>Balanced Scorecard</i> para o Sector Privado	21
Figura 3.3 - Processos Base do BSC	22
Figura 3.4 - O <i>Balanced Scorecard</i> Adaptado ao Sector Público	23
Figura 3.5 - Mapa Estratégico do Instituto Politécnico de Portalegre	28
Figura 4.1 - Barreiras à Implementação da Estratégia	31
Figura 4.2 Nove Passos para a Implementação do BSC	33
Figura 5.1 <i>Stakeholders</i> das universidades públicas portuguesas classificados por importância	38
Figura 5.2 Organograma da Universidade da Beira Interior	43
Figura 5.3 Ciclos de Estudo ministrados na FCSH da UBI	44
Figura 5.4 Vectores estratégicos da UBI	49
Figura 5.5 Mapa Estratégico da FCSH	57

Lista de Tabelas

Tabela 2.1 - Vectores da reforma da Administração Pública em Portugal	7
Tabela 3.1 - Os Dez Mandamentos para a Implementação do BSC	18
Tabela 3.2 - Lista das Universidades que já implementaram o BSC	27
Tabela 4.1 - Processo de construção do BSC para a FCSH	36
Tabela 5.1 Análise dos <i>Stakeholders</i> da FCSH	40
Tabela 5.2 Análise SWOT	42
Tabela 5.3 Missão da UBI	48
Tabela 5.4 Visão da FCSH	48
Tabela 5.5 Objectivos e Indicadores da Perspectiva Clientes/ <i>Stakeholders</i>	53
Tabela 5.6 Objectivos e Indicadores da Perspectiva Financeira	54
Tabela 5.7 Objectivos e Indicadores da Perspectiva Interna	55
Tabela 5.8 Objectivos e Indicadores da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento	56
Tabela 5.9 Mapa de Iniciativas	59
Tabela 5.10 <i>Balanced Scorecard</i> : Objectivos, Metas e Iniciativas que Traduzem a Estratégia em Acção	63

Lista de Acrónimos

[1linha de intervalo]

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
AP	Administração Pública
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEO	Chief Executive Officer
ECTS	European Credit Transfer System
EFQM	European Foundation of Quality Management
EUA	European University Association
FCSH	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
ICI	Instituto Coordenador de Investigação
IES	Instituições de Ensino Superior Públicas
IPC	Instituto Politécnico da Covilhã
IPP	Instituto Politécnico de Portalegre
IUBI	Instituto Universitário da Beira Interior
LCA	Life-Cycle Assessement
NGP	Nova Gestão Pública
NPM	New Public Management
RJIES	Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública
TIC	Tecnologias da Informação e da Comunicação
TQM	Total Quality Management
UBI	Universidade da Beira Interior

1. INTRODUÇÃO

No actual contexto económico, social e cultural em que vivemos, a mudança e a incerteza parecem ser as únicas constantes presentes na vida das organizações, incluindo as do sector público. Tudo muda a ritmos alucinantes e as organizações estão muito cientes do quão importante é terem uma estratégia que as diferencie das suas concorrentes.

Qualquer organização privada ou pública para ser bem sucedida depende de uma estratégia clara, bem comunicada e de colaboradores motivados e alinhados com essa estratégia. Só dessa forma, as organizações podem estar em condições de inovar, criar valor para os seus *stakeholders* e, assim, atingir níveis superiores de performance.

Porém, vários estudos têm mostrado que há uma elevadíssima percentagem de empresas que falham na implementação da sua estratégia e, segundo, um estudo de 1999 publicado na revista *Fortune*, 70% desses fracassos resultou não da existência de uma estratégia pobre, mas antes da incapacidade em a executar (Charan & Colvin; 1999). Assim, as razões para esta enorme percentagem de fracassos são muitas e variadas, mas podem resumir-se a um conjunto identificado de factores (Niven, 2003):

- em muitas das organizações, a maioria dos seus colaboradores não conhecem a Visão nem a estratégia;
- os indicadores de performance normalmente são focados nos resultados no fim de um dado período de tempo e incidem sobre *performances* passada (indicadores lag, por exemplo, receita, satisfação dos clientes, etc.) e, sobretudo, sobre resultados financeiros e/ou contabilísticos. Porém, o desenho e a execução da estratégia exigem um olhar para o futuro;
- nas organizações modernas os activos intangíveis estão cada vez mais a marcar a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Também os serviços públicos e as organizações sem fins lucrativos se vêem permanentemente confrontados com desafios cada vez maiores, que derivam essencialmente de metas a atingir que, muitas vezes, são conflituantes, como acontece, por exemplo, quando têm que aumentar o número e a qualidade dos serviços prestados e, simultaneamente, aumentar a eficiência (Pinto, 2007). Embora ainda muito guiadas e muito condicionadas pelo cumprimento de normas legais e por restrições financeiras cada vez maiores, para as empresas públicas é já imperiosa e urgente a adopção de novos instrumentos de gestão e de medição do desempenho.

Para Reis e Reis (2007), presentemente existe a consciência de que a função de gestão não cabe apenas às organizações empresariais que produzem e comercializam bens e serviços, mas também às organizações sem fins lucrativos e este pode ser um grande desafio da gestão e dos gestores! Ainda segundo estes autores “é imprescindível distinguir entre administrar, ou seja, dirigir um estabelecimento de ensino superior numa perspectiva burocrática e de

simples observância de leis, decretos-lei e regulamentos, ou gerir esse mesmo estabelecimento de ensino numa perspectiva de mercado” (pp. 21). Já anteriormente Neves (2002), tinha alertado para a necessidade de ter que se distinguir esses dois conceitos. Assim, embora ainda seja comum pensar-se que aos dirigentes da Administração Pública cabe somente o papel de administrar os bens públicos. Hoje em dia este raciocínio já não é válido, compreende-se que para existir uma boa gestão, para que os serviços públicos funcionem bem, deve existir uma estreita ligação entre uma boa administração e uma boa gestão.

Por força da globalização das actividades económicas e sociais e das suas implicações nos modelos de gestão, a Administração Pública encontra-se hoje perante novos desafios estratégicos, e está, por isso, obrigada a um tratamento rigoroso dos recursos públicos. Estratégia, *accountability* e medição e avaliação do desempenho são temas/preocupações que estão na agenda dos gestores de topo das organizações, incluindo as do sector público.

O sucesso de uma organização sem fins lucrativos deve ser medido pelo grau de eficácia e de eficiência na satisfação das necessidades dos seus constituintes. Se, por um lado, as questões financeiras podem desempenhar um papel, ora facilitador, ora constrangedor, por outro lado, elas raramente serão o objectivo principal destas organizações (Kaplan, 2001). Robert Kaplan acrescenta neste seu artigo que até mesmo as empresas privadas, ou seja, com fins lucrativos reconhecem já que as questões financeiras por si só são inadequadas na gestão e medição do desempenho das suas organizações.

O objecto da medição do desempenho para as organizações sem fins lucrativos é extenso e geralmente inconclusivo (Forbes, 1998). Este autor argumenta, ainda, que estas organizações devem desenvolver medidas não financeiras relativas à quantidade e à qualidade dos serviços prestados, porém, ele não disse como é que estas organizações podem seleccionar tais medidas.

A dificuldade em definir claramente as métricas para a eficácia organizacional não se verifica apenas em organizações sem fins lucrativos. Para Cameron e Whetten (1983) não existe um modelo universal de eficácia organizacional. Existem várias ferramentas de medição do desempenho e da eficácia organizacional, e o *Balanced Scorecard* surge nessa lista como a que tem sido mais amplamente aplicada. O BSC é um sistema de gestão revolucionário, que liga a estratégia às medidas em torno do alcance da Visão da organização (Niven, 2003).

Em Portugal, os fortes cortes orçamentais verificados nos últimos anos a esta parte, as mudanças introduzidas por força do denominado processo de Bolonha e a avaliação do desempenho dos docentes são factores que em muito contribuíram para mudar a gestão das Instituições de Ensino Superior (IES). O processo de Bolonha veio criar novos desafios às IES que agora têm que lidar com maior concorrência, quer nacional, quer internacional. A transição para este modelo veio exigir às IES a adopção de novos paradigmas que visam a

oferta de uma garantia da qualidade e certificação global nos *curricula* dos diferentes ciclos de estudos. O sistema de créditos ECTS (*European Credit Transfer System*) permite aos estudantes fazerem os seus cursos em diferentes Instituições, pelo que é crucial que as IES adoptem uma cultura de qualidade para captarem e manterem alunos para os vários ciclos de estudo. Essa qualidade é agora exigida e verificada pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), que tem como missão contribuir para a melhoria da qualidade do ensino superior em Portugal, através da avaliação e acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos.

Na Universidade da Beira Interior, estas ideias estão bem patentes no plano de acção 2009-2013 desenhado para a UBI pelo seu Reitor, Prof. Doutor João Queiroz, quando, referindo-se aos novos desafios que são colocados às IES, este defendia que “é fundamental que tais mudanças ocorram também, e numa primeira instância, ao nível institucional e organizacional, no sentido de facilitarem o desenvolvimento de uma cultura de qualidade e da respectiva monitorização e avaliação”. Num contexto de mudanças e de novo enquadramento legislativo para as Universidades Portuguesas, o RJIES (Lei nº 62/2007, de 10 de Setembro) e os novos Estatutos da UBI (despacho normativo nº 45/2008, de 1 de Setembro) - trouxeram novos desafios e novos conceitos de gestão à Universidade da Beira Interior. Com os novos Estatutos, as unidades orgânicas da UBI ganharam novas competências e uma maior autonomia.

Tendo por base as vantagens significativas descritas por diversos autores e alguns exemplos bem sucedidos da aplicação desta ferramenta de gestão em organizações do sector público, incluindo IES, o objectivo principal desta dissertação é apresentar um modelo de BSC para uma escola de uma Instituição Pública de Ensino Superior: a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (FCSH) da Universidade da Beira Interior.

Este trabalho é composto por 6 capítulos, sendo o da Introdução o primeiro. No segundo capítulo é efectuada uma revisão da literatura sobre a evolução da gestão da administração pública, com enquadramento das reformas introduzidas. Neste capítulo é ainda dado destaque à importância actual da gestão estratégica e da avaliação do desempenho nas instituições de ensino superior públicas.

Num terceiro capítulo é apresentado e analisado mais pormenorizadamente o modelo do *Balanced Scorecard* com uma revisão da literatura existente sobre o mesmo. Neste capítulo será ainda analisada a adaptação do BSC ao sector público.

No quarto capítulo será apresentado o estudo empírico desenvolvido que conduziu a uma proposta de BSC para a FCSH da UBI, tendo sido utilizada uma metodologia de investigação qualitativa através do estudo de caso da FCSH, tendo sido combinados dois métodos de recolha de dados: a entrevista e a análise documental.

No quinto capítulo será apresentada a proposta de BSC para a FCSH da UBI.

Por último, no sexto capítulo serão apresentadas as principais conclusões deste trabalho.

PARTE I - REVISÃO DA LITERATURA

2. A Reforma da Administração Pública e a Gestão Universitária

2.1 - A Reforma na Administração Pública

A performance dos serviços públicos constitui, sem dúvida, um tema que interessa a todos os cidadãos de um país, sobretudo, no contexto actual quando está em causa o seu desenvolvimento económico e social.

Nos últimos anos muitos têm sido os países que têm tido na sua lista de prioridades a reforma das suas administrações públicas, tendo em vista melhorar a qualidade dos serviços prestados e, com isso, melhorar também o bem-estar e a qualidade de vida dos cidadãos, entendidos cada vez mais como verdadeiros clientes e não apenas como utentes.

Segundo Neves (2002), a Reforma da Administração Pública começou a dar os seus primeiros passos nos finais dos anos 70 do século XX, ligadas à crise económica resultante do choque petrolífero e à influência ideológica da designada Nova Direita, defensora de políticas neo-liberais nos países de expressão anglo-saxónica. É a partir daí que começam a aparecer movimentos de Reforma e Modernização Administrativa, com o objectivo de tornar a Administração Pública mais eficiente e eficaz, centrada na proximidade dos cidadãos e na melhoria dos serviços prestados. Estavam, assim, criadas condições que levaram a equacionar as novas missões da Administração Pública, intervindo de forma articulada, a nível da estrutura, do processo, do ambiente e da técnica, sendo notória a existência de uma dicotomia entre o sistema político e a gestão administrativa.

Nos países da OCDE adopta-se a terminologia de *New Public Management (NPM)* e recomenda-se a todos os países membros que adoptem como princípios fundamentais (Hood, 1991):

- A privatização dos serviços, com diminuição do peso do Estado;
- A adopção de métodos de gestão empresarial, na base da supremacia desta em relação à pública;
- A desburocratização e a descentralização, com suporte num modelo que enfatiza os resultados, o serviço, a participação e os sistemas abertos.

As principais características da *nova gestão pública* (NGP) assentam na tónica da utilização dos métodos do sector privado, com a introdução de factores de concorrência na Administração Pública, a ênfase na racionalidade económica e a valorização dos resultados obtidos (Hood, 1991).

A nova gestão pública é um conceito integrador que centraliza as suas preocupações em resultados para os clientes, aqueles que financiam os serviços públicos através dos seus impostos. A orientação para a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes e a transparência na gestão pública são dois dos princípios da NGP, assim, regista-se uma crescente preocupação com a necessidade de justificar o dispêndio de recursos públicos - “*Value for Money*”, “*accountability*”. O conceito do *Value for Money* significa que o dinheiro deve ser aplicado onde obtém resultados. Para o sector público Pedro (2004) defende a utilização do termo *Value for Citizens*.

No sector público, não existe um preço para serviços cuja utilidade é recebida colectivamente, como, por exemplo, a segurança. No entanto, perante as novas filosofias de gestão dos bens públicos, está já em desenvolvimento a ideia de que também é necessário ponderar os custos e os benefícios das políticas para os seus financiadores. Não existe uma proposta de valor no sentido empresarial nem um preço de mercado para todos os bens públicos (Pedro, 2004).

Assim, o *Value for citizens* significa que os recursos financeiros investidos em serviços públicos devem ter em conta as utilidades relativas desses serviços para os cidadãos e empresas, para uma mais justa, eficaz e eficiente gestão dos recursos. O *Value for Money* não se resume a uma questão de custo/eficiência, mas deve procurar também valorizar a qualidade dos serviços (Frezzatti, 2001).

Relativamente à situação portuguesa, numa apresentação feita na *XI Conferência Ibero-Americana dos Ministros da Administração Pública e Reforma do Estado*, que decorreu em Lisboa, em Junho de 2009, o então Secretário de Estado da Administração Pública, Gonçalo Castilho dos Santos, caracterizou a AP portuguesa à data de 2005 como sendo “rígida, opaca, difícil e complexa de gerir”. Como principais problemas que estiveram na base da reforma da AP portuguesa, Gonçalo Castilho refere os seguintes (Tabela 2.1):

Tabela 2.1: Vectores da reforma da Administração Pública em Portugal

Vectores da reforma da AP portuguesa	Principais problemas da AP
Regime de vinculação, carreiras e remunerações	Evolução remuneratória automática em muitas situações
	Opacidade do sistema remuneratório (mais de 500 posições) e disparidade de escalas salariais (mais de 30)
	Excessivo número de carreiras (mais de 1800), com conteúdos funcionais repetidos ou sobrepostos
	Grande variedade e descaracterização dos vínculos
Modelo de organização dos serviços	Sobreposição de estruturas / omissão de competências
	Gestão dissociada das disponibilidades orçamentais
Modelo de gestão dos recursos humanos	Inexistência de avaliação dos serviços
Sistema de avaliação de serviços, dirigentes e trabalhadores	

Fonte: Elaboração própria

A reforma da Administração Pública Portuguesa levada já a efeito surgiu, assim, com o principal objectivo de introduzir um novo modelo de organização e gestão da AP, tendo em vista uma melhor qualidade na prestação de serviços públicos e maior eficiência e eficácia no uso dos recursos disponíveis. Esse esforço de mudança resultou em melhorias nos serviços, melhorias essas que são reconhecidas e valorizadas pela sociedade (Pinto, 2007).

No entanto, continuam a verificar-se alguns problemas de eficiência e de qualidade, de burocracia e de dificuldades no acesso que só serão ultrapassados através de mudanças profundas que afectem todo o aparelho organizacional dos serviços públicos numa perspectiva integrada (Pinto, 2007). Este autor defende, ainda, que o BSC, enquanto ferramenta de gestão estratégica serviria para a obtenção de melhorias significativas na performance dos serviços públicos, através do alinhamento obtido entre mudanças estruturais, prioridades estratégicas e eficiência operacional.

2.2 - A Necessidade de Adopção de Novas Ferramentas de Gestão em IES

Um das características das organizações públicas, em especial dos serviços públicos, é a tendência a estar mais exposta às pressões internas e externas exercidas pelos seus *stakeholders* (Bermúdez & Freitez, 2006).

Vive-se uma nova perspectiva social, perspectiva essa que exige novas formas de gestão organizacional em todos os tipos de empresas, incluindo as públicas e sem fins lucrativos (Clark,2004). Para e Freeman (2005), este contexto obriga a introduzir reformas nos modelos de gestão das empresas, independente do que fazem ou do ramo onde actuam, incluindo-se aqui as universidades.

Às universidades exige-se que cumpram as suas tradicionais missões: ensino, investigação e serviços à comunidade (Meek, 2006). O seu ambiente organizacional é muito vasto: inclui faculdades, departamentos, cursos, centros de investigação, bibliotecas, serviços académicos, serviços informáticos. As universidades são um tipo de organização que se caracteriza por um excepcional grau de complexidade e são influenciadas por um grande número de factores, como a política, a economia, a cultura, ética, moral, ciência, arte, religião, entre outros (Lockwood, 1985).

Muitas são as pressões exercidas pela sociedade relativamente à actuação das universidades, a começar pelos próprios governos que lhes cobra um uso mais eficaz de recursos, ao mesmo tempo que reduz de forma significativa o financiamento público (Meek, 2006).

Na última década observou-se uma redução do número de alunos, bem como o aumento da concorrência entre as instituições. Tendo como objectivo democratizar e massificar o ensino superior, governos de vários países incentivaram a concorrência entre universidades, ao permitirem a abertura de novas instituições, principalmente privadas com fins lucrativos (Levy, 2002).

Desta forma, houve uma diversificação e internacionalização do ensino superior, que tornou mais competitivo o meio envolvente externo das universidades. Estas mudanças forçaram as universidades a adoptarem técnicas de gestão mais eficientes e eficazes. Esta nova forma de estar das universidades, mais virada para mercado, apresenta para Scott (2003) vantagens e desvantagens. A grande vantagem apontada é a abertura da universidade ao mercado e a preocupação cada vez maior de ir ao encontro do que ele procura. Como desvantagem ele dá o exemplo do encerramento de cursos com baixa empregabilidade ou pouca procura.

Para Birnbaum (1988), devido à sua complexidade, as universidades vêm sendo geridas de um modo não profissional, com orçamentos baseados mais em sentimentos do que em factos e dados, onde sobressaem estruturas de controlo informais e em que o desempenho da organização se deve mais ao acaso do que ao planeamento com metas bem definidas. Assim, é urgente a modernização da gestão destas instituições, sobretudo porque, historicamente em organizações complexas como é o caso das universidades, nunca houve uma preocupação rigorosa com o alcance de metas e com o controlo de custos, o que motivou pressões da sociedade e dos governos e levou à adesão a práticas de gestão do sector privado (Engwall, 2007).

Perante os novos cenários da sociedade e da economia do século XXI, onde se registam fortes mudanças na envolvente externa das universidades e se exige uma nova abordagem de *public governance* e de prestação de contas (*accountability*), é imperioso que as universidades reajam e que isso conduza a uma nova forma de gestão, onde o mercado passa a ter mais força do que os governos, com alterações significativas na forma de gerir as universidades (Clark, 2004). O *Balanced Scorecard* surge, assim, como uma das ferramentas de que podem dispor os gestores modernos das universidades e é cada vez maior o número de IES que a adoptam com claros ganhos no seu desempenho.

2.3 - A Gestão das Universidades

«Uma organização que opera sem um sistema de medição de desempenho é como um avião que voa sem bússola; um carro de fórmula 1 conduzido por um piloto de olhos vendados ou um CEO que opera sem plano estratégico!» (Johnson, 2007: pp. 1)

A maioria dos estudos realizados sobre a gestão das universidades é das décadas de 70 e 80, e ainda prevalecem, o que revela uma certa dificuldade da organização universitária em evoluir em termos de gestão (Kogan *et al.*, 2006). As Universidades são organizações complexas e das mais antigas do mundo. Elas resistem às mudanças sociais e tecnológicas e o seu formato actual ainda é comparado ao das universidades medievais (Kerr, 2006).

Por serem um tipo de organização que desenvolve actividades bastante peculiares exige-se que elas adoptem práticas de gestão específicas. De acordo com a sua missão, cabe às universidades e outras instituições de ensino promover a ciência, a inovação e o desenvolvimento socio-económico e cultural das sociedades (Lazzeretti e Tavoletti, 2006).

Para cumprir os seus objectivos, devem ser estabelecidas metas a cumprir, formuladas estratégias e os processos de gestão devem ser constantemente aperfeiçoados (Bok, 2003).

Os desafios de gestão que se colocam às organizações sem fins lucrativos e, em especial, às IES estão bem patentes na seguinte afirmação de Peter Drucker (1990):

“As organizações sem fins lucrativos não fornecem bens ou serviços nem controlam. O seu produto não é um par de sapatos, nem uma regulamentação efectiva, mas um ser humano modificado. Estas organizações são agentes da evolução humana” (pp.174)

Finalmente, há que ter em conta que o conceito de difusão do conhecimento é actualmente entendido como sendo tão relevante para a missão das universidades como é a criação de conhecimento (Gassol, 2005).

2.4 - A Necessidade de Mudanças na Gestão de Universidades

Reis e Reis (2007) alertaram para as mudanças e transformações que esperavam as IES, realçando que factores como a burocracia interna, corporativismo, competência do corpo docente, qualidade do corpo não docente, formas de administração vs gestão eram os responsáveis pelo seu baixo desempenho organizacional. Neste seguimento, eles defendiam a necessidade cada vez mais premente de se “*passar da fase em que os estabelecimentos de ensino superior eram administradas para a fase em que são efectivamente geridos*” (pp.20), defendendo a importância da gestão por objectivos. Também para Neves (2002) é fundamental haver a passagem de uma administração baseada no poder ou na burocracia para uma administração adequada ao novo século, o que pressupõe a adopção de uma postura gestonária adaptada às necessidades do serviço público. Até porque, as organizações que oferecem o serviço de ensino superior estão entre as organizações com gestão menos eficaz (Keller, 1983).

Os fortes cortes orçamentais verificados nos últimos anos a esta parte, as mudanças introduzidas por força do denominado processo de Bolonha (que inclui a exigência da participação de *stakeholders* externos na gestão das universidades) e a avaliação do desempenho dos docentes são factores que em muito contribuíram para mudar a gestão das IES. Além disso, não podemos esquecer que as Universidades pertencem a um mercado competitivo, com forte concorrência de instituições de ensino superior privadas e em que todos concorrem pelos mesmos e cada vez mais escassos alunos (Santiago *et al.*, 2006).

O processo de Bolonha veio criar novos desafios às IES e a transição para este modelo veio exigir-lhes a adopção de novos paradigmas que visam a oferta de uma garantia da qualidade e certificação global nos *curricula* dos diferentes ciclos de estudos. O sistema de créditos ECTS permite aos estudantes fazerem os seus cursos em diferentes Instituições, pelo que é crucial que as IES adoptem uma cultura de qualidade para captarem e manterem alunos para os vários ciclos de estudo.

Pode dizer-se que as IES são empresas prestadoras de serviços de promoção da ciência, da investigação e inovação e do desenvolvimento socio-económico e cultural das sociedades. Como qualquer empresa moderna que se ajusta às novas realidades organizacionais e às exigências da sociedade do Séc. XXI, também as IES têm necessidade de se adaptarem a esta realidade. Reis e Reis (2007) defenderam a urgência de se repensar o ensino superior, contudo, esta reflexão não pode ser dissociada da necessidade de adaptações e correcções na sua forma de gestão.

2.5 - Novas Formas de Gestão: Estratégia e Avaliação do Desempenho

“The essence of strategy is choosing to perform activities differently than rivals do.” (Porter, 1996)

Porter (1996) defende que para se superar a concorrência é necessário que as organizações adotem estratégias baseadas na diferenciação que permitam a criação e uma oferta de valor aos clientes superior àquilo que a concorrência faz. Para ele, a definição e a execução da estratégia, bem como a avaliação do desempenho, constituem os elementos fundamentais cuja compreensão e aplicação são os mais importantes para garantir o sucesso. Também Neely e tal (citados por Costa, 2009) sustentam que a avaliação do desempenho é um elemento complexo e dinâmico que deve interagir com a estratégia da organização funcionando, assim, como uma peça fundamental para o designado “controlo estratégico”.

O tema da avaliação do desempenho ganhou mais força e adeptos entre as universidades na sequência da pressão que elas têm vindo a sentir para se tornarem mais competitivas, eficientes, eficazes e adequadas às exigências e às necessidades dos seus *stakeholders* (Mainardes et al., 2009).

Por forças de todas estes desenvolvimentos, além das mudanças organizacionais introduzidas por força de documentos legislativos (RJIES e SIADAP), algumas universidades começaram já a reflectir e a adoptar sistemas de gestão e avaliação do desempenho mais próximos de modelos da gestão privada.

Esta mudança na gestão das IES é parte integrante do impacto da globalização sobre o ensino superior. Porém, a gestão da mudança nas universidades é vista como uma tarefa desagradável, que costuma acontecer em períodos de cortes orçamentais, mexendo com as próprias metas e obrigando a repensar a instituição (Meister-Scheytt e Scheytt, 2005).

Há, ainda, que ter em conta que existem obstáculos à modernização da gestão das universidades (Rosa e Amaral (2007):

- as universidades têm várias finalidades e objectivos, que nem sempre são suficientemente claros, com relações de prioridades difíceis de identificar;
- Uma gestão mais profissional implica a definição de uma missão da organização, bem como da identificação das necessidades e expectativas dos seus *stakeholders*; porém, a maioria das IES é incapaz de dar respostas claras para estas questões; isto porque, existem vários grupos dentro e fora de uma universidade que podem ser considerados os seus *stakeholders*, que na maioria das vezes tem necessidades e expectativas muito diferentes a atingir;
- diversidade de intervenientes no ensino superior: corpo docente, que participa no processo de ensino/aprendizagem, investigação e prestação de serviços à comunidade; estudantes, que devem ser os responsáveis pela sua própria aprendizagem e que têm que ter motivação para

aprender e para desenvolver ao máximo suas capacidades e competências; e, finalmente, o seu corpo não docente, que desempenha um papel importante nas Universidades.

- existência de muito individualismo e elevado grau de competição interna, com poucos incentivos para o trabalho em equipa
- dificuldades na medição dos resultados das universidades
- falta de canais de comunicação eficazes e burocracia que afecta a tomada de decisão
- alguma falta de forte liderança, uma vez que a adopção de novas formas de gestão implica a existência de liderança forte, aberta ao dialogo, comprometida com os princípios e ideias que pretende implementar, capaz de envolver todos os membros da organização no projecto. Estas condições dificilmente se encontram reunidas numa universidade, pois a autoridade encontra-se dispersa por toda a hierarquia, através dos órgãos da Instituição.

Assim, a importação de técnicas de gestão privada para as IES não tem revelado muita eficácia, uma vez que as universidades possuem formas de gestão muito particulares (Clark, 2004).

Ou seja, se, por um lado, há quem defenda que as Universidades devam ser geridas como uma empresa privada (Bok, 2003, Gould, 2003, Michael, 2005, Engwall, 2007), por outro, há quem defenda precisamente o contrário, como Meyer (1982), que destaca as particularidades deste tipo de organização.

Considerando que as universidades, cada vez mais, ocuparão uma posição central no desenvolvimento dos países (Clark, 2004), novas soluções devidamente contextualizadas, devem ser adoptadas para realizar uma mudança definitiva nas tradicionais universidades.

Nos últimos anos tem-se verificado a introdução de várias técnicas de gestão do sector privado na gestão de algumas organizações públicas, como é o caso de IES, e a sua implementação não tem sido isenta de críticas. Políticos e trabalhadores do sector público duvidam do valor do uso de metas de desempenho, questionando ainda a aplicabilidade das abordagens do sector privado para organizações do sector público. Além disso, Torres et al. (sd) referem que há já evidências de estudo de casos que sugerem que as abordagens do sector privado não estão a trazer as melhorias de produtividade esperadas.

Porém, algumas iniciativas pioneiras têm vindo a desenvolver, gradualmente, uma abordagem global, que procura combinar todos os aspectos de gestão que contribuem para o desempenho organizacional. Isto levou à introdução de modelos de desempenho de gestão integrada produzidos a partir da experiência de entidades públicas e muitas vezes baseada no modelo de Kaplan e Norton: o *Balanced Scorecard*.

3 - O *Balanced Scorecard*

“Building a Scorecard can help managers link today’s actions with tomorrow’s goals”

(Kaplan & Norton, 1996a)

3.1- Análise dos conceitos e evolução do BSC

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão cuja metodologia foi desenvolvida e criada no início dos anos 90 do séc. XX nos EUA pelo Professor Robert Kaplan, da Universidade de Harvard e por David Norton, Consultor da zona de Boston, como resultado de um estudo dirigido a várias empresas, encomendado pela KPMG em 1990, intitulado “Measuring Performance in the Organization of the Future”. Em 1992 os seus autores apresentaram o BSC, no artigo “The *Balanced Scorecard*-Measures that Drive Performance”, na *Harvard Business Review*, com um conjunto de indicadores que proporcionam à gestão de topo uma compreensão da visão estratégica dos negócios, sendo uma ferramenta dinâmica de gestão que traduz a estratégia da empresa num conjunto coerente de indicadores, sejam eles financeiros ou não-financeiros (Prado, 2002). Na origem deste estudo esteve o reconhecimento de que o recurso aos tradicionais indicadores financeiros como método de controlo de gestão apresentava limitações. Na verdade, numa sociedade em permanente mudança, a base de avaliação das organizações também mudara, passando a basear-se cada vez mais em itens que não podiam ser lidos através dos tradicionais indicadores financeiros. A necessidade que as organizações tinham de criar valor para os seus clientes com base em activos intangíveis era cada vez mais premente.

Tradicionalmente, a medição dos negócios e do seu desempenho foi essencialmente financeira. Até início da década de 90 do séc. XX, os indicadores considerados importantes e relevantes para as organizações eram somente os financeiros e a sua utilização é comparada por Paul Niven (2003) ao acto de dirigir um carro pelo espelho retrovisor: tem-se uma bela vista do percurso já percorrido, mas pouca orientação na direcção para onde se quer ir.

Até então, as organizações eram valorizadas em função de valores tangíveis: capitais investidos, património, equipamentos, edifícios, terrenos, etc... O peso dos valores tangíveis representava mais de 60% do total dos activos das organizações. Porém, em 2001 essa relação estava já invertida e passou a ser de apenas 15% de activos tangíveis contra 85% de activos intangíveis (Santos, 2006).

Embora os indicadores financeiros continuem a ser vitais para as empresas, Kaplan e Norton (1992) sugerem que para sobreviverem e competirem no séc. XXI as empresas necessitavam de adoptar um sistema que lhes permitisse tirar partido dos seus activos intangíveis e que balanceasse indicadores financeiros com indicadores não financeiros.

Esta situação é traduzida por Robert Eccls citado por Francisco Pinto (2007) da seguinte forma:

“As revoluções começam muito tempo antes de serem declaradas. Durante muitos anos os gestores de diversas organizações, em diferentes indústrias e sectores, têm vindo a reflectir sobre a melhor forma de medir a performance dos seus negócios. Reconheceram que a nova realidade das estratégias e da competitividade requerem novos sistemas de medição...No centro dessa revolução está: a transição entre a visão dos indicadores financeiros como sendo os pilares da medição da medição da performance, para uma visão em que esses indicadores são encarados apenas como um instrumento de medição, no conjunto de muitos outros.” (Pinto, 2007:38)

A grande premissa do BSC é a de que os indicadores financeiros são e sempre serão importantes, mas devem ser complementadas com outros indicadores que vaticinem o sucesso do futuro.

Cada vez mais, são activos como o conhecimento dos funcionários, bases de dados repletas de informação e uma cultura de inovação e mudança que estão na base do sucesso das organizações. Os denominados *Activos Intangíveis* são já os elementos mais importantes no processo de criação de valor nas organizações. Estes activos não são mensuráveis pelos tradicionais indicadores financeiros, pelo que a medição das performances das organizações tem que ser feita com recurso a métodos de medição mais elaborados, como é o caso do BSC. Segundo os autores do BSC, os activos intangíveis requerem interdependência para poderem ser bem sucedidos que, na metodologia que eles criaram, é representada pelas relações de causa e efeito.

O planeamento estratégico e a gestão estratégica são extremamente relevantes na conjuntura económica e social que caracteriza a sociedade do séc. XXI. Desde a introdução do BSC, as empresas que o adoptaram foram capazes de implementar rápida e eficazmente novas estratégias, que levaram a consideráveis melhorias de desempenho (Kaplan, 2001). O *Balanced Scorecard* desempenha um importante papel enquanto ferramenta de apoio ao processo de decisão empresarial, que permite controlar a implementação da estratégia numa organização ou num serviço, colocando a estratégia no centro do modelo, apoiada por quatro perspectivas, para as quais são fixados objectivos que funcionam de forma integrada e balanceada (*balanced*) e que têm entre si relações de causa e efeito.

A complexidade de gerir as organizações modernas exige que os seus gestores sejam capazes de ver a sua *performance* em várias áreas simultaneamente (Kaplan & Norton, 1992). Segundo eles, o *Balanced Scorecard* permite aos gestores olharem para os seus negócios através de quatro importantes perspectivas, e não apenas de uma como sempre foi feito. Dessa forma, serão dadas respostas a quatro questões básicas (Kaplan & Norton, 1992):

- Como é que os clientes nos vêem? (Perspectiva Clientes)
- Como é que podemos ser excelentes? (Perspectiva Interna)
- Podemos continuar a melhorar e a criar valor? (Perspectiva Aprendizagem e Crescimento)
- Como somos vistos pelos nossos accionistas (Shareholders)? (Perspectiva Financeira)

A filosofia do BSC assenta numa visão global da estratégia das organizações apoiada em 4 perspectivas, sendo que para cada uma delas são fixados objectivos e indicadores interligados e entre os quais têm que se estabelecer relações de causa e efeito (Pinto, 2007).

Com estas quatro perspectivas procura-se criar um balanceamento entre objectivos de curto, médio e longo prazo e entre objectivos financeiros e não financeiros e perspectivas internas e externas de desempenho.

O BSC tornou-se, assim, a ferramenta ideal para alinhar as várias unidades de negócio de uma organização, assim como as equipas e os colaboradores em torno dos objectivos estratégicos gerais (Pinto, 2007).

A partir da análise das empresas que adoptaram esta ferramenta, Kaplan e Norton (1992) destacam que o BSC reúne num documento informação para satisfazer diversas necessidades da gestão. Além disso, eles acrescentam que o BSC obriga os gestores a focarem-se nas medidas que são mais críticas e evita que uma organização esteja sempre a introduzir novas medidas ou novos indicadores.

Uma década depois de ter sido apresentado, o sucesso do BSC estava totalmente comprovado, com as empresas que o adoptaram a obterem resultados imediatos que demonstravam as capacidades desta nova ferramenta de gestão. O BSC não era apenas um instrumento que permitia complementar os indicadores financeiros; ele era também um importante instrumento para comunicar e avaliar a estratégia de toda a organização, tendo por base um conjunto de objectivos e indicadores (financeiros e não financeiros), construídos de forma integrada (Niven, 2003).

Em suma, os benefícios que se obtêm com a implementação do BSC são:

- Tradução da estratégia em compreensíveis métricas operacionais e objectivos, forçando a gestão de topo a determinar, especificamente, o que é vago e nebuloso na descrição da visão;
- Alinhamento da organização em torno de uma única e coerente estratégia, aplicado em cascata (*top-down*), formando uma cadeia de ligação em que todos os empregados têm oportunidade para demonstrar como é que a sua actividade diária contribui para a estratégia da organização;
- Identificação dos recursos humanos e financeiros necessários para alcançar os planos de acção que irão ser postos em prática, constituindo o processo anual de orçamentação integrado à estratégia, abandonando-se as iniciativas não-alinhadas, consumidoras de recursos;
- Mais do que uma combinação de medidas financeiras e não financeiras em quatro perspectivas, o BSC tem de demonstrar a história da estratégia da organização. É uma nova

linguagem de integração das medidas dos resultados com vectores de desempenho através de várias relações de causa e efeito.

O BSC é, por isso, um sistema de medição da *performance*, um sistema de gestão estratégia e uma ferramenta para a sua comunicação e pode dizer-se que o seu ponto forte é o alinhamento da estratégia com as actividades operacionais. Com efeito, o simples facto de se conhecer a estratégia da organização pode desbloquear muitas capacidades escondidas, pois os empregados passam a saber onde está a organização e como podem contribuir para melhorar (Wiley, 2003).

3.2 - O Mapa Estratégico e as Relações de Causa e Efeito

O instrumento fulcral do BSC é o **MAPA ESTRATEGICO**. Ele baseia-se nas relações de causa e efeito entre os objectivos definidos para cada perspectiva. O mapa estratégico fornece uma representação visual das relações de causa e efeito entre os elementos da estratégia de uma organização (Kaplan & Norton, 2004). É através desta cadeia de relações que as medidas implementadas numa acção, através de melhoramentos específicos, têm o efeito de criar os resultados desejados. Proporciona uma linguagem simples e de fácil entendimento para todos os elementos da mesma organização, transmitindo a visão de futuro da organização permitindo, assim, que os colaboradores dessa organização lidem com a incerteza (Filho, 2005).

Numa perspectiva mais global, estes mapas mostram como uma organização converte as suas acções e recursos - incluindo os intangíveis, como a cultura da organização e o Know-How dos colaboradores - em resultados tangíveis (Kaplan & Norton, 2001). O sucesso da execução da estratégia de uma organização depende da compreensão desta pelos colaboradores o que, por sua vez, depende de uma descrição clara da mesma (Kaplan & Norton, 1996b). O mapa estratégico é um forte instrumento de comunicação pois, sendo simples e integrador, obriga a centrar a mensagem no fundamental. Mediante este exercício de síntese, consegue fazer com que a estratégia seja mais explícita, logo mais fácil de comunicar. Por isso, a principal finalidade do mapa estratégico é a de descrever, de forma dinâmica, como a organização irá criar valor ao longo do tempo (Figura 1), ou seja, o mapa estratégico estabelece a ligação entre as actividades de formulação e de implementação da estratégia, mostrando como esta deve se executada (Kaplan & Norton, 2004). Ao mapa estratégico estão associadas as METAS, os INDICADORES e as INICIATIVAS OU ACÇÕES. Através da sua leitura somos chamados a entrar num léxico próprio, simples e específico, cujo significado se resume a seguir:

- **Objectivo:** Explicação quantificável dos resultados esperados num dado período temporal. Declaração, clara e concreta, sobre o que se quer atingir.

- **meta** (marcas ao longo do tempo): Nível de desempenho esperado num determinado período de tempo ou melhoria requerida para cada indicador. Podem ser alteradas ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho ligado aos objectivos estratégicos, sem ter de os alterar;
- **indicadores** são os instrumentos para medir a concretização dessas metas;
- **iniciativas ou acções** são as actividades a serem levadas a cabo para se atingir as metas. São os planos de acção programados para que se atinja um objectivo estratégico, ou seja, são os projectos associados às metas fixadas ao longo do tempo.

Figura 3.1 BSC como processo contínuo de criação de valor



Fonte: Kaplan e Norton (2004:33)

A grande diferença entre o BSC e outros sistemas de indicadores de gestão está precisamente nas relações de causa e efeito. Elas são o princípio crucial da filosofia do BSC. Estas relações verificam-se entre as perspectivas, os objectivos, os indicadores e as metas. Elas funcionam como uma espécie de teste que avalia se o BSC está efectivamente a reflectir a estratégia da organização (Niven, 2003).

Como funcionam ou como se lêem as relações de causa e efeito?

Os objectivos colocados na perspectiva de base deverão ser indutores dos objectivos da perspectiva superior, os quais, em última instância, permitem atingir o objectivo final, ou seja, a missão da organização. As relações causa e efeito obrigam a fazer escolhas importantes para se atingir o objectivo último. A identificação destas relações é um processo difícil e complicado (Niven, 2003).

Como já vimos, a metodologia BSC assenta em dois pressupostos fundamentais: alinhamento e transformação da estratégia em objectivos operacionais e existência de relações de causa e efeito entre as áreas de gestão sugeridas. Porém, estas relações são contestadas num estudo publicado na Revista *Management Accounting Research*, em 2000, no qual Hanne Norreklit vem questionar os pressupostos desta filosofia. Para isso, coloca duas questões, à volta das quais investiga e analisa a veracidade/razoabilidade destas premissas e do próprio modelo em si (Norreklit, 2000):

- Há uma relação causal entre as áreas de gestão definidas?
- É o *Balanced Scorecard* uma ferramenta estratégica de controlo válida?

Para a autora as relações existentes entre as áreas ou perspectivas em análise não são de causa e efeito, mas antes relações lógicas. Como exemplo, ela refere que a satisfação dos clientes não traz necessariamente bons resultados financeiros. Avaliar as consequências financeiras da maior satisfação do cliente ou melhorias de qualidade exigem cálculos, para aferir se a criação de valor para o cliente e o custo envolvido produziram ou não bons resultados financeiros. Esta não é uma questão de causalidade, mas antes de lógica, por ser inerente aos próprios conceitos. Ela concluiu, ainda, que o BSC faz suposições inválidas, o que pode levar à antecipação de indicadores de desempenho que estão com defeito, resultando em desempenhos sub-otimizados.

Mais espantosa foi a conclusão de que o BSC não é uma ferramenta de gestão estratégica válida, principalmente porque não garante nenhum enraizamento organizacional. Consequentemente, o modelo apresenta uma lacuna entre a estratégia expressa nas acções realizadas e a verdadeira estratégia planeada.

3.3 - Factores para o sucesso da implementação do BSC

A adopção do BSC enquanto ferramenta de gestão requer trabalho conjunto de toda uma equipa. Deve partir dos responsáveis máximos, que são responsáveis pela elaboração de políticas e pela sua execução numa hierarquia de cima para baixo (Farid et al., 2008). Pretende-se que no final, a introdução do BSC venha a criar ligações de causa e efeito, envolvendo *feedback* dos membros da equipa e comunicação entre todas as funções correspondentes.

Para a empresa de consultadoria MBR Consultores (<http://www.mbr.pt>), o sucesso da implementação do BSC depende ainda dos seguintes factores:

- Envolvimento inequívoco dos órgãos superiores da organização (consenso de opiniões acerca da necessidade de mudar e um alinhamento geral com o processo);
- Escolha acertada do dinamizador (competência e experiência);
- Comunicação do alinhamento de toda a organização com a estratégia (interiorização clara da estratégia e empenho de todos);
- Implementação rápida e aperfeiçoamento contínuo (empenho de todas as funções da estrutura);
- Tratamento da informação (informação para monitorização dos resultados obtidos).

Em suma, Kaplan e Norton (2001) consideram que os cinco princípios básicos envolvidos na criação do BSC como parte do núcleo estratégico de uma organização são:

- transformar a estratégia em termos operacionais;
- alinhar a organização com a estratégia definida;
- transformar a estratégia numa tarefa diária de todos os colaboradores;
- fazer da estratégia um processo contínuo e em constante aperfeiçoamento;
- mobilizar a mudança através da liderança.

Contudo, e porque uma percentagem elevada de implementações do BSC estava a falhar, McCunn (1998) publicou num dos seus trabalhos o resultado de um estudo levado a efeito conjuntamente com a *KPMG Management Consulting* que incidiu sobre sete organizações europeias. Este estudo procurava encontrar as principais razões pelas quais se registava tão elevada taxa de insucesso na implementação do BSC. Criaram, então, os Dez Mandamentos para a implementação do *Balanced Scorecard* que se apresentam na Tabela 3.1.

Tabela 3.1 Os dez mandamentos para a implementação do BSC

FAZER...	OU SEJA...
- Utilizar o BSC como uma rampa de lançamento dos objectivos estratégicos;	- Pode ser um veículo ideal para fazer chegar a estratégia da organização aos seus níveis inferiores
- assegurar que os objectivos estratégicos estão identificados, antes de implementar o BSC	- não conceber a estratégia como um processo em desenvolvimento, sob pena de o BSC conduzir a um comportamento errado
- assegurar que alguém a nível superior apoie o BSC e que todos os gestores estão empenhados no projecto	- o projecto do BSC é demasiado importante para não ser uma prioridade da gestão de topo, nunca devendo ser deixado à responsabilidade dos contabilistas.
- implementar um projecto piloto antes de introduzir o novo BSC	- fornece lições valiosas e evita grandes riscos
- levar a cabo uma “inspecção de entrada” para cada unidade de negócio, antes de implementar o BSC	- Minimiza o risco de avançar em circunstâncias desfavoráveis e permite adaptar o projecto para servir as necessidades da organização
NÃO FAZER...	OU SEJA...
- utilizar o BSC para obter um controlo extra, do topo para a base	- as pessoas vão revoltar-se
- tentar standardizar o projecto. O BSC deve ser contextualizado.	- os imperativos estratégicos de cada organização são únicos
- subestimar a necessidade de formação e comunicação para utilização do BSC	- não se deixar enganar pela simplicidade da ideia; ele implica uma mudança muito grande
- não se empenhar na complexidade nem na perfeição	- evitar a “paralisia pela análise”
- subestimar o trabalho administrativo extra e os custos de apresentação periódica de relatórios sobre o BSC	- a recolha de informação para o BSC consome muito tempo

Fonte: McCunn (1998)

3.4 -Adaptações do BSC ao Sector Público

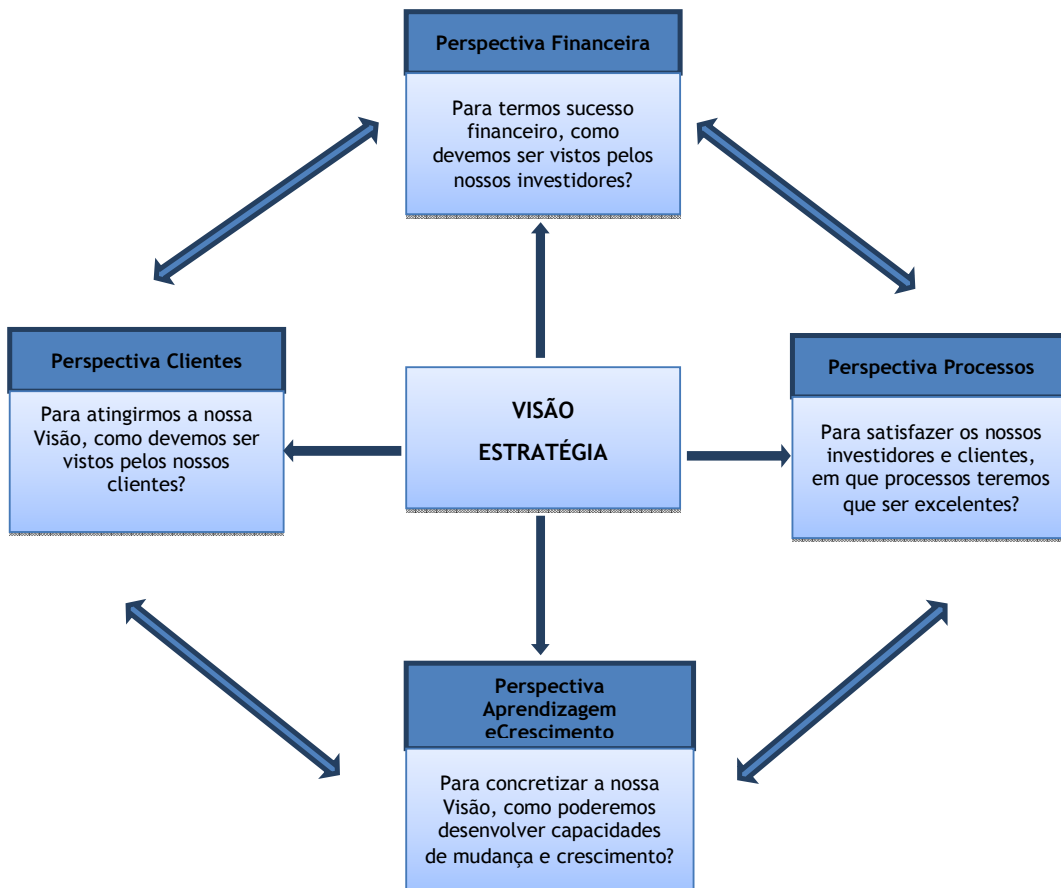
Os modelos e os processos de gestão evoluíram dramaticamente e o BSC é cada vez mais utilizado por empresas não só do sector privado, como também do sector público, com estilos de gestão modernos e orientados para a estratégia.

Desde a sua criação, o BSC foi sendo aperfeiçoado e, ao longo destes cerca de 20 anos, foi evoluindo de um Sistema de Medição de Desempenho (1990-1996), para um Sistema de Gestão

do Desempenho (1996-2000) até ser reconhecido como uma das melhores práticas⁴ de Gestão Estratégica (2000-até ao presente) (Johnson, 2007), com uma cada vez maior adesão de organizações públicas, principalmente desde a chamada *New Public Management* (Nova Gestão Pública).

Como foi já referido, o *Balanced Scorecard* foi criado originalmente para ser implementado nas empresas privadas.

Figura 3.2 O *Balanced Scorecard* para o Sector Privado



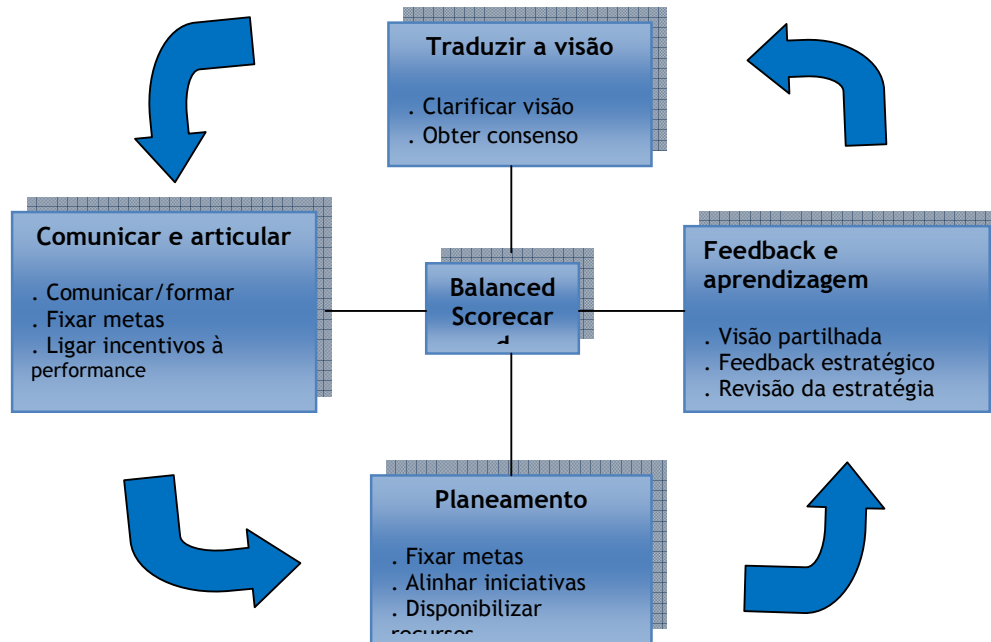
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

A Visão e a Estratégia aparecem no centro do modelo. Através deste modelo estava criada uma poderosa ferramenta de gestão, capaz de fornecer aos gestores um modelo lógico que traduzia os objectivos estratégicos de uma empresa num conjunto coerente de indicadores de performance (Kaplan & Norton, 1993).

⁴A Revista *Harvard Business Review* classificou o BSC como uma das 75 melhores ideias do século XX (Pinto, 2007:47)

No modelo original, direccionado para empresas do sector privado, toda a performance está orientada para um objectivo primordial (*bottom line*) que é o de aumentar valor para os investidores. A visão integrada de todos os conceitos implicados no modelo proposto (perspectivas, objectivos, indicadores, metas e iniciativas), transformaram o BSC num sistema para gerir a performance apoiado em quatro processos: tradução da visão; comunicação e articulação; planeamento; feedback e aprendizagem, a seguir esquematizados (Figura 3.3):

Figura 3.3 Processos base do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a).

O BSC exige a utilização sistemática de medidas objectivas de performance e, embora tenha sido desenhado para as empresas privadas, ele pode ser ajustado com sucesso ao sector público (Niven, 2003). As primeiras adaptações do modelo ao sector público ocorreram na segunda metade dos anos 90 do séc. XX, motivadas pelas dificuldades de medir a performance e de alinhar as actividades diárias dos funcionários públicos com metas estratégicas sentidas por gestores públicos de diversos países no mundo que haviam transitado de uma gestão pública tradicional, para a New Public Management (Pinto, 2007).

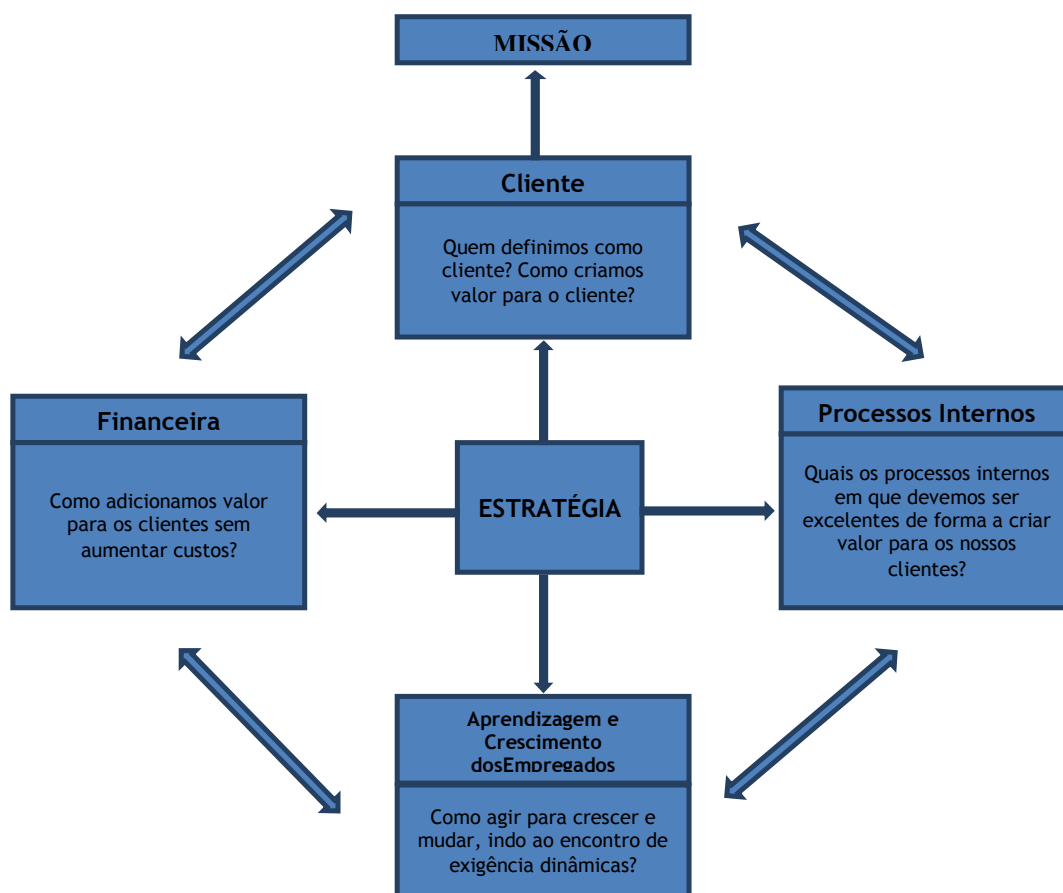
Em 2001, Kaplan e Norton escreviam que o modelo já tinha uma rede extensa de adeptos nos serviços públicos:

“Em 1996, a migração do Balanced Scorecard para os sectores governamentais e sem fins lucrativos estava numa situação embrionária. Nos quatro anos seguintes o conceito foi amplamente aceite e adoptado por este tipo de organizações em todo o mundo. Com base no estudo efectuado sobre diversos Scorecards desenvolvidos por estas organizações, adquirimos uma visão adicional sobre o uso efectivo do modelo em organismos públicos e sem fins lucrativos.”

Fonte: Pinto (2007:152)

Para ser implementado em serviços públicos, Paul Niven (2003) sugeriu um modelo adaptado, com a configuração indicada na Figura 3.4:

Figura 3.4 O Balanced Scorecard Adaptado ao Sector Público



Fonte: Adaptado de Niven (2003)

Existem grandes alterações a ter conta relativamente ao modelo original:

- 1 - **MISSÃO**: a missão surge no topo do modelo, como se de uma quinta perspectiva se tratasse, para a qual convergem os objectivos, as metas e as iniciativas fixadas nas outras perspectivas;
- 2 - **Perspectiva CLIENTES**: esta perspectiva sobe na hierarquia do modelo e assume o papel principal, logo depois da Missão;
- 3 - A perspectiva dos processos internos é re-analisada;
- 4 - A perspectiva aprendizagem/crescimento cria os alicerces do BSC.

Como se pode ver, a estratégia permanece como tema central do modelo e a perspectiva financeira não é dispensada, embora haja grande diferença na importância dada a estes indicadores.

Este estudo coloca, assim, a grande ênfase na **Missão**, que passa a constituir o elemento condutor fulcral do processo. O principal objectivo dos organismos públicos não é a rentabilidade económica e financeira. Elas devem prestar serviços de qualidade com eficiência e devem revelar predisposição para a inovação e melhoria contínua, com procura constante por novas formas de melhor servir o cidadão em conformidade com aquela que for a sua missão.

Neste modelo adaptado, a **perspectiva clientes** surge no topo com grande destaque, em substituição da perspectiva financeira. Esta alteração deve-se ao destaque atribuído à missão nos serviços públicos.

Como já foi dito, a **perspectiva financeira** assume uma posição diferente, porém ela não é dispensada. Na verdade, nenhum BS pode existir sem esta perspectiva, uma vez que nenhuma organização subsiste sem recursos financeiros.

Quanto à perspectiva **processos internos**, ela tem que ser reavaliada, na medida em que é necessário identificar os processos que são fundamentais na prestação de serviços ao cliente. A perspectiva aprendizagem/crescimento integra o capital humano, capital informação e capital organizacional, pelo que ela representa o pilar, a pedra angular que suporta toda a estrutura do BSC.

A utilização do BSC numa organização do sector público implica uma visão horizontal de processos estruturados e orientados para o cidadão e para as empresas. Se for aplicado com ambição nos serviços públicos, pode constituir um factor poderoso de mudança em direcção ao aumento da satisfação dos clientes sem implicar aumento de recursos financeiros (Pedro, 2004).

3.5 - Estudos de Aplicação do BSC em IES

O BSC é uma ferramenta ainda nova para a grande maioria das entidades públicas, especialmente para as Universidades. O denominado processo de Bolonha representa para as Universidades uma grande oportunidade para melhorar a qualidade institucional e a sua capacidade de gestão estratégica. O BSC, enquanto ferramenta de gestão testada e já amplamente utilizada por empresas do sector privado, tem como principais propósitos pôr em prática os objectivos e a visão das organizações, incluindo as públicas e para muitos ele pode ser uma ferramenta importante para pôr em práticas as premissas de Bolonha (Nistor, 2009).

Ao contrário do que acontece com o sector privado, ainda não há muita investigação e literatura sobre a aplicação do BSC em IES. A investigação desta temática na área da educação está mais atrasada, sendo incomparavelmente mais reduzida do que o que acontece com a investigação sobre empresas do sector privado (Jonen & Simgen, citados em Levy, 2002). Mesmo assim, alguns trabalhos têm sido realizados, conforme cita Nistor (2009) no seu estudo: Sutherland relatou que a Escola Superior de Educação da University of Southern California adoptou com sucesso a abordagem do *Balanced Scorecard* para avaliar o seu programa académico e o respectivo processo de planeamento; Papenhausen e Einsten desenvolveram uma pesquisa com o propósito de mostrar como a abordagem do *Balanced Scorecard*, um sistema de gestão de desempenho, poderia ser implementado numa Faculdade de Gestão e Economia; Umashankar e Dutta usaram o conceito do *Balanced Scorecard* e estudaram as formas em que ele deve ser aplicado a programas do ensino superior no contexto indiano.

Também Amaratunga e Baldry (2001), dois grandes investigadores da metodologia BSC, utilizaram esta ferramenta no sector do ensino superior, através da qual confirmaram a relação existente entre a medição de desempenho e a melhoria da qualidade de desempenho.

Armitage e Scholey citados em Levy (2002) aplicaram com sucesso o BSC a um programa de mestrado em Empreendedorismo, Negócios e Tecnologia.

Farid et. al (2008) publicaram um artigo onde apresentaram um modelo BSC para avaliar o ambiente estratégico do Ensino Superior nas áreas de Gestão e Economia no Irão. O modelo foi avaliado e implementado pelas seis principais escolas de gestão e Economia do Irão.

De acordo com a literatura da especialidade, a utilização do BSC em IES começou nas universidades anglo-saxónicas. Várias Universidades dos EUA, Austrália e Finlândia são apontadas como exemplos do sucesso na aplicação desta ferramenta. A experiência destas universidades mostra que as hipóteses de sucesso da aplicação da ferramenta são muito elevadas (Levy, 2002).

Desde 1996 que a Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), na Venezuela, adoptou o BSC para orientar e implementar o seu desenvolvimento institucional. Responsáveis daquela universidade afirmaram que a utilização desta ferramenta tem permitido à gestão da instituição analisar com clareza a situação da instituição face aos novos desafios e às novas pressões exercidas pela sociedade e pelos seus *stakeholders*, fornecendo dados importantes para os necessários ajustamentos (Bermúdez & Freitez, 2006).

Jose Lluís Boned Torres e Llorenç Bagur Femenias, Professores da Universitat Pompeu Fabra, de Barcelona, Espanha, publicaram um artigo em que defendem que as universidades públicas espanholas não escapam às mudanças e aos processos de globalização característicos da sociedade do séc. XXI. Para eles é evidente que este contexto tenha repercussões sobre os sistemas de organização e de gestão das instituições públicas de ensino superior.

Neste estudo foram enviados questionários a todas as universidades públicas espanholas, num total de 50. Foram recebidos 20 inquéritos de resposta, o que representa 40% do universo.

Dessas 20 universidades, apenas 3 confirmaram que utilizam a ferramenta do BSC. De acordo com as respostas obtidas, os factores que se destacam como tendo sido os factores chave para a sua implementação foram os seguintes:

- melhor compreensão e integração da totalidade dos indicadores estratégicos utilizados pela Universidade;
- melhoria substancial do processo de comunicação interna da organização de factores incluídos no seu plano estratégico;
- o BSC permite-lhes alinhar os objectivos individuais dos colaboradores com os objectivos estratégicos da Instituição;
- melhorias na informação de gestão disponível em qualquer momento;
- aumento do grau de transparência na gestão da Instituição;
- mais eficiência na alocação de recursos;
- melhorias na adaptação da Instituição à sua envolvente externa (inclui *stakeholders*).

Nas conclusões do estudo destes dois investigadores, o BSC é apontado como a ferramenta de gestão mais capaz de contribuir para suprir uma parte importante das carências, em termos de informação de gestão, das universidades públicas espanholas.

De acordo com informação disponível no sítio da *internet* do Instituto do *Balanced Scorecard* (<http://www.balancedscorecard.org/>) podemos verificar que são já muitos os casos de sucesso na implementação do *Balanced Scorecard* em Instituições de Ensino Superior, sendo que a quase totalidade dos exemplos apresentados ainda é de universidades norte americanas (Tabela 3.2). Porém, pelo exposto em pontos anteriores, podemos afirmar que tem crescido o número de estudos europeus que se debruçam sobre esta ferramenta e tem aumentado, também, o número de IES que estão a estão a implementar.

Tabela 3.2 Lista de Universidades que já implementaram o *Balanced Scorecard*

INSTITUIÇÃO	SECTOR	PAÍS
California State University system	Higher Education	USA
California State University, Pomona	Higher Education	USA
Carleton University	Higher Education	Canada
Charleston Southern University	Higher Education	USA
Cornell University	Higher Education	USA
Fort Hays State University	Higher Education	USA
Illinois Benedictine College	Higher Education	USA
Indiana University	Higher Education	USA
Ohio State University	Higher Education	USA
Pennsylvania State University	Higher Education	USA
Saint Leo University	Higher Education	USA
Skyline College	Higher Education	USA
University of California	Higher Education	USA
University of California San Diego	Higher Education	USA
Univ. of California San Diego	Higher Education	USA
University of Akron, Ohio	Higher Education	USA
University of Alaska	Higher Education	USA
University of Arizona	Higher Education	USA
University of California, Berkeley	Higher Education	USA
University of California, Los Angeles	Higher Education	USA
University of Denver	Higher Education	USA
University of Florida	Higher Education	USA
University of Iowa	Higher Education	USA
University of Louisville, KY	Higher Education	USA
University of Missouri	Higher Education	USA
University of North Carolina at Wilmington	Higher Education	USA
University of Northern Colorado	Higher Education	USA
University of Northern Colorado	Higher Education	USA
University of St. Thomas	Higher Education	USA
University of Vermont	Higher Education	USA
University of Virginia Library	Higher Education	USA
University of Washington	Higher Education	USA
Wayne State University	Higher Education	USA

Fonte: Instituto do *Balanced Scorecard* (2011)

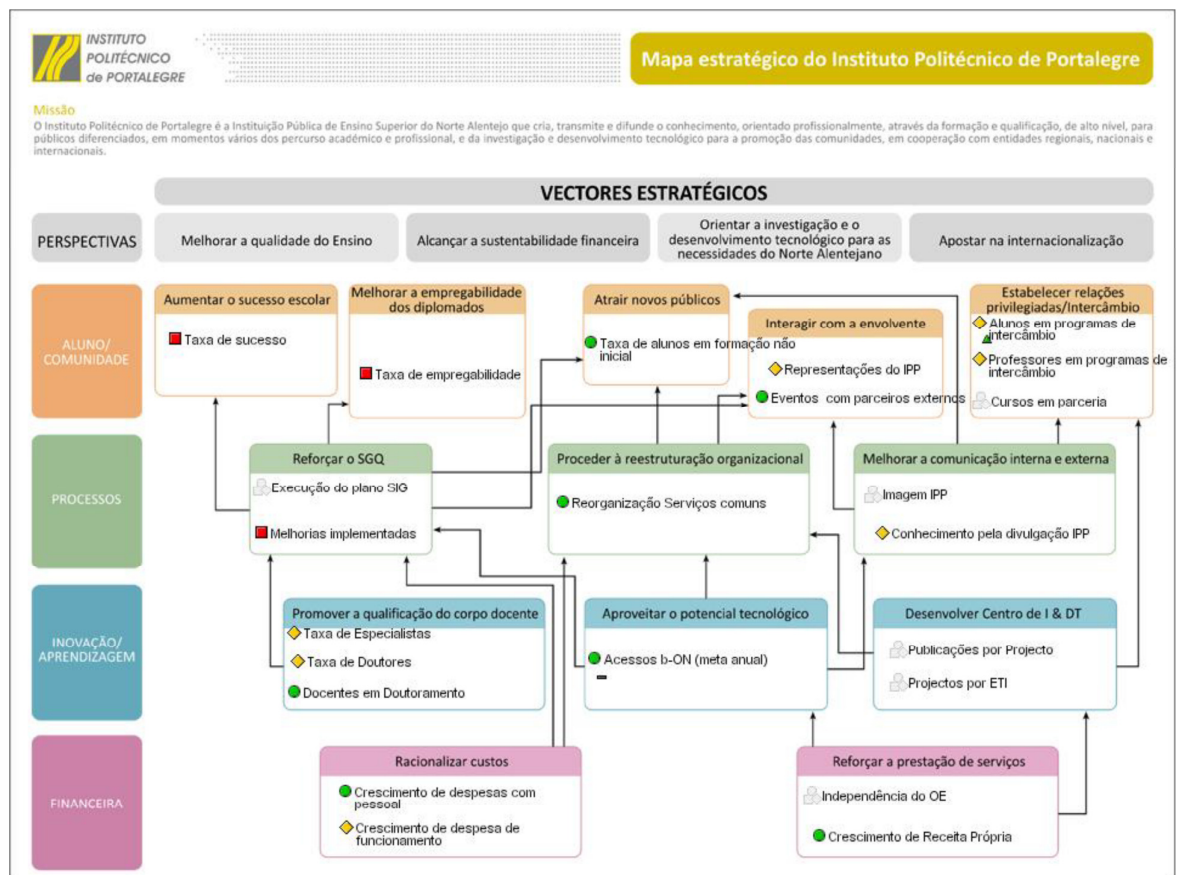
Em Portugal, ainda não são muitos os exemplos conhecidos de implementação do BSC em IES, embora comecem a aparecer cada vez mais estudos com propostas modelos para várias Instituições (Ribeiro, 2005; Silva, 2009; Costa, 2009).

A título de exemplo refere-se o caso do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP). A implementação do BSC nesta IES aconteceu em 2007, embora a ideia inicial tenha sido lançada dois anos antes. A adopção desta ferramenta surgiu associada a um processo de mudança no sistema de controlo gestão e da informatização do Instituto. Exemplos de factos considerados relevantes para vontade de mudança do sistema de gestão do IPP foram:

- planeamento definido pela estrutura superior do Instituto e dado a conhecer e a executar às bases da cadeia hierárquica;
- controlo orçamental exercido apenas com base em simples mapas;
- o orçamento era elaborado com base em levantamentos sobre as necessidades de cada unidade orgânica;
- os serviços elaboravam relatórios que eram depois analisados retrospectivamente.

Cientes da necessidade de mudar a forma de gerir a Instituição, adoptaram a ferramenta do BSC, com base na qual definiram o mapa estratégico que se apresenta a seguir (Costa, 2009:151):

Figura 3.5 Mapa estratégico do Instituto Politécnico de Portalegre



Fonte: Costa (2009)

O que mudou depois da implementação do BSC?

Na opinião, quer do responsável pelo projecto BSC, quer dos seus colaboradores, a utilização da metodologia do BSC no IPP introduziu claras melhorias na gestão da Instituição, nomeadamente, ao nível da informação sobre performances institucionais e ao nível da comunicação, notando-se uma maior integração e comunicação entre os serviços (Costa, 2009).

Ainda como exemplo, referimos a Universidade Técnica de Lisboa (UTL) que utilizou o modelo do *Balanced Scorecard* na implementação de uma estratégia para criação e inovação de activos de conhecimento. A apresentação dos resultados da avaliação daquele processo e da forma como eles foram alcançados foi feita com recurso ao BSC. Esta escolha foi justificada porque a UTL o considerou um modelo adequado para avaliação do capital intelectual da organização.

PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO

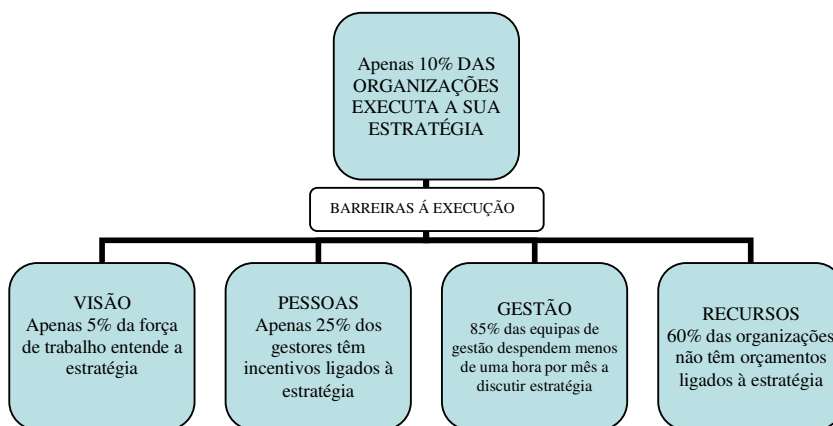
4. Metodologia para Implementação de um BSC

4.1 Objectivo - a implementação do BSC

Tendo em consideração o enquadramento teórico dado à problemática em estudo e o contexto de permanentes mudanças e incertezas que tem afectado todas as organizações, privadas ou públicas, o BSC afigura-se como uma ferramenta importante na nova forma de gerir IES. Neste contexto, o objectivo deste trabalho é desenhar um modelo de *Balanced Scorecard* para ser implementado na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (FCSH) da Universidade da Beira Interior (UBI).

Contudo implementar um BSC numa instituição exige que sejam tidas em conta algumas considerações adicionais. Assim, mais importante e valiosa que a formulação da estratégia é a sua efectiva execução. Com efeito, uma coisa é sentarmo-nos e projectarmos o que poderá ser uma estratégia de sucesso, outra é executá-la com sucesso. Como foi visto no ponto anterior, no modelo adaptado aos serviços públicos (Niven, 2003) a estratégia continua no centro do modelo, tal como acontece no sector privado. Em qualquer deles, o grande objectivo do BSC é ajudar na execução e tradução da estratégia em objectivos operacionais de modo a ultrapassar as barreiras tradicionais à implementação da estratégia (ver Figura 4.1).

Figura 4.1 Barreiras à implementação da Estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2008)

Para os serviços públicos, definir estratégias claras e consistentes não tem sido tarefa fácil. Trata-se de um problema, sobretudo, cultural que decorre da própria natureza do serviço público, mas também dum tipo de gestão centrado em operações do dia-a-dia, sem grandes

preocupações com metas e resultados de longo prazo que vem sendo praticado ao longo de muitos anos (Santos, 2006).

Pinto (2007) referia: “a estratégia não pode ser um conceito estranho para as organizações do sector público... estas, ao tentarem fazer tudo para todos, podem acabar por fazer muito pouco” (pp.161). Independentemente do sector em causa, a existência de uma estratégia clara é condição para uma boa implementação do BSC.

Muitas organizações têm “partes” de estratégias tais como: Planeamento, Orçamentação, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Desempenho. No entanto, estas funcionam, habitualmente, de forma estanque e isolada, de forma *ad-hoc* e da base para o topo, perdendo o seu valor potencial pela falta de integração. Daí que as organizações também pequem na implementação da estratégia pela falta de um sistema de gestão integrado (Kaplan & Norton, 2006).

Segundo Santos (2006), no seu livro *The Execution Premium: Linking Strategy to operations for Competitive Advantage*, Kaplan e Norton propõem a solução do problema de implementação através de seis estágios de gestão: 1) Definir a estratégia; 2) Tradução da estratégia; 3) Alinhamento da organização; 4) Ligação aos processos operacionais; 5) Monitorizar e aprender; 6) Testar e adaptar a estratégia. Assim, o BSC deve servir como enfoque para a organização despende todos os seus esforços a definir e comunicar prioridades para gestores, empregados, investidores e até clientes (Kaplan & Norton, 1993).

De facto, uma coisa é construir o BSC, outra coisa é implementá-lo com sucesso. Isso leva tempo, ponderação e cometimento para melhorar continuamente o sistema (Perry, 2010).

Rohm (2008), CEO do Instituto do *Balanced Scorecard* afirma que a implementação do BSC não começa pela construção de indicadores de desempenho, mas pela identificação do «resultado» que pretendemos alcançar, ou seja, começamos pelo «fim». Por vezes, os gestores trabalham muito para se assegurarem que as coisas estão a ser «bem feitas», mas esquecem-se de analisar e decidir se estão a fazer as «coisas certas»! Para este autor, há que equilibrar entre fazer as «coisas certas» e fazer as «coisas bem feitas» o que requer o desenvolvimento de estratégias de negócio (fazer as coisas certas) e processos operacionais eficientes para fornecer programas, produtos e serviços (fazer as coisas bem) que constituem o core-business da empresa.

O Instituto do *Balanced Scorecard* propõe um sistema de nove passos para a implementação do BSC:

Figura 4.2 Nove Passos para a Implementação do BSC



Fonte: Balanced Scorecard Institute (2011)

Os componentes-chave do BSC estão correlacionados de forma integrada, formando um plano estratégico que deverá levar a organização a um nível superior de desempenho.

No entanto, a mais-valia deste método é o seu carácter dinâmico, na medida em que exige que olhemos regularmente para os processos e nos interroguemos continuamente sobre a sua adequabilidade à realidade, de forma a serem feitos os ajustamentos necessários. Para isso Fellows (2011), refere que há cinco questões que devem ser feitas regularmente:

- 1) O que mudou no meu mercado ou horizonte competitivo?
- 2) A direcção estratégica da minha organização, negócio ou departamento, mudou?
- 3) Como têm sido priorizadas as iniciativas para assegurar que estão a ser tomadas decisões informadas?
- 4) Estão disponíveis melhores soluções?
- 5) Há condições mais favoráveis para as mesmas soluções, agora?

É, assim, necessário parar e fazer as interrogações estratégicas sobre a nossa organização para considerar se ainda estamos no negócio, será que servimos os mesmos clientes e da mesma forma como quando seleccionámos as iniciativas.

4.2 Metodologia da Investigação

Para que um projecto de investigação alcance a credibilidade necessária enquanto trabalho científico ele deve ser orientado por um conjunto de procedimentos e regras que lhe permitam alcançar os objectivos inicialmente delineados pelo investigador.

Assim, para a elaboração de uma proposta de BSC para a FCSH da UBI foi utilizada uma metodologia de investigação qualitativa (Estudo do Caso da FCSH da UBI), recorrendo-se para a recolha de dados a dois métodos: a entrevista e a análise documental.

Neste processo não pode ainda ser ignorado o papel do investigador, enquanto funcionário da instituição em estudo, dado o conhecimento que possui da UBI e toda a experiência acumulada e vivida nos vários cargos desempenhados nos últimos 15 anos. Até porque a investigação qualitativa tem na sua essência algumas características: a fonte directa dos dados é o ambiente natural e o investigador é o principal agente na recolha desses mesmos dados; os dados que o investigador recolhe são essencialmente de carácter descritivo; os investigadores aqui interessam-se mais pelo processo em si do que propriamente pelos resultados (Bogdan & Biklen, 1994).

Este estudo enquadra-se, assim, num modelo de investigação orientado para a prática tal como sugerem Dul e Hak (2008) enquadrando-se no modelo definido como “*descriptive practice-oriented research*” (pp.55).

Entrevista

Cada método, enquanto conjunto de actividades sistemáticas e racionais que permite com segurança alcançar o conhecimento científico (Lakatos & Marconi, 1996), pode conduzir a um discurso diferente mas coerente e demonstrativo da reflexão científica desenvolvida. Para além disso, os resultados obtidos com a aplicação dos diversos métodos permitem alguma triangulação de dados, aumentando a robustez das conclusões obtidas. Um dos métodos mais utilizados na investigação qualitativa é o da entrevista (Vieira et al., 2008). A fim de poder ser gerada informação relativa aos processos de gestão da FCSH tendo em vista aferir da pertinência da adopção de uma nova ferramenta de gestão, foram feitas entrevistas ao actual e ao anterior Presidente da Faculdade, assim como ao Presidente do Conselho de Faculdade. Deste modo são considerados informadores -chave os responsáveis dos diversos órgãos da FCSH: Conselho de Faculdade; Conselho Científico; Conselho Pedagógico e Presidente da própria Faculdade.

Neste projecto de investigação recorreu-se a entrevistas semi-estruturadas (Guilham, 2005) com o apoio de um guião de questões abertas. Com este tipo de entrevistas pretende-se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos (as mesmas questões são colocadas a todos os inquiridos). Cada entrevista foi composta por dezassete perguntas e foi feita em separado com cada um deles. As respectivas respostas podem ser consultadas no apêndice 1.

Análise Documental

A análise de textos e documentos é um método frequentemente utilizado na investigação qualitativa (Vieira et al., 2008). Para o trabalho que se pretendeu realizar, os documentos utilizados como fontes documentais foram importantíssimos na medida em que geraram

informação pertinente para a consecução do mesmo. Assim, os textos e documentos utilizados foram:

- Relatório da EUA - European University Association (2009);
- Plano de Acção do Reitor da UBI 2009-2013 (2009);
- Documento de candidatura do Prof. Pedro Guedes à Presidência da FCSH (2009);
- Planos de Actividades para 2010 e 2011 do Presidente da FCSH (2010, 2011);
- Relatório e Contas Consolidadas do Grupo UBI (2011).

A informação gerada quer pelos textos e documentos, quer pelas entrevistas, permitiu a recolha de informação a nível corporativo para ser tida em conta no desenho do modelo que se propõe para a FCSH, tendo sido aplicado um desdobramento em cascata, nomeadamente, da Visão, dos Vectores Estratégicos e dos Valores da Instituição.

4.3 A Construção de um BSC

O processo de construção de um BSC inicia-se com a criação da visão, da missão e da estratégia da organização e a sua implementação só será bem sucedida se houver um total envolvimento dos seus gestores de topo (Kaplan & Norton, 2001). A sua implementação consegue suprir necessidades de várias ordens, tais como: definição e consenso sobre a visão e a estratégia da organização; estabelecimento de metas estratégicas; afectação de recursos; identificação de iniciativas estratégicas; investimento em activos intangíveis e intelectuais (Giollo, 2002).

Em todos os processos de construção de um BSC tem que existir um “arquitecto”, que seja o líder do projecto e que conduza todo o processo, estruturando o programa de trabalhos e compilando a documentação adequada para o projecto (Kaplan & Norton, 2001). E, tal como referem esses autores, a implementação do BSC pode ser efectuada numa organização, num departamento ou apenas numa unidade orgânica. Grande parte das IES que já adoptaram esta metodologia seguiram esta indicação e aplicaram o BSC a unidades específicas. O mesmo é alvitado neste trabalho, onde se propõe a implementação de um BSC a uma unidade específica - a FCSH da UBI.

Kaplan e Norton (1996b) definiram um processo de construção do BSC que assentava em 4 passos (definição da arquitectura de medição; consenso em torno dos objectivos estratégicos; selecção e desenho dos indicadores; construção de um plano de implementação), que por sua vez, incluíam a execução de dez tarefas, distribuídas entre aqueles passos. Porém, factores como a estrutura da organização, complexidade e formação podem influenciar o modo como

o processo é implementado e existem vários processos de construção, não havendo obrigatoriedade de seguir um único modelo (Amat Salas & Dowds, 1998).

Nesse sentido, optou-se pela adoção de um processo de construção do BSC semelhante ao que é defendido por Olve *et al.* (2000). Para estes autores, a construção de um BSC implica a execução dos onze passos seguintes:

1. Definir o sector, descrever o seu desenvolvimento e o papel da organização;
2. Estabelecer/confirmar a visão da organização;
3. Estabelecer as perspectivas;
4. Desdobrar a visão para cada perspectiva e formular os objectivos estratégicos gerais;
5. Identificar os factores críticos de sucesso;
6. Desenvolver indicadores, identificar relações causa-efeito e estabelecer um equilíbrio;
7. Estabelecer o BSC de Alto nível;
8. Desdobrar o BSC e indicadores por unidade organizacional;
9. Formular objectivos;
10. Desenvolver um plano de acção;
11. Implementação do BSC

A construção do modelo que irá ser proposto neste trabalho foi feita de uma forma muito semelhante à defendida por aqueles autores. Assim, apresenta-se em seguida uma descrição sumária dos passos realizados no processo de construção do modelo de BSC para a FCSH:

Tabela 4.1 Processo de construção do BSC para a FCSH

Passo	Descrição
1	Revisão/confirmação da visão e missão da UBI e da FCSH
2	Análise estratégica: análise dos factores internos e externos que influenciam o desempenho e a evolução da UBI em direcção à sua visão. Aqui as ferramentas utilizadas foram a análise dos <i>stakeholders</i> e a análise SWOT.
3	Definição de vectores estratégicos
4	Definição das perspectivas do BSC
5	Desenho do mapa estratégico
6	Definição dos indicadores
7	Definição das iniciativas

Fonte: Elaboração própria

5. Proposta de *Balanced Scorecard* para a FCSH da UBI

5.1 Análise estratégica da UBI

“ A company can outperform rivals only if it can establish a difference that it can preserve” Michael Porter (1996)

A análise estratégica tem como objectivo estudar a envolvente externa e interna das organizações. No caso em estudo ela será efectuada através da análise dos *stakeholders* e da análise SWOT. Esta última foi realizada a partir do relatório feito pela EUA em Fevereiro de 2009 para a Universidade da Beira Interior.

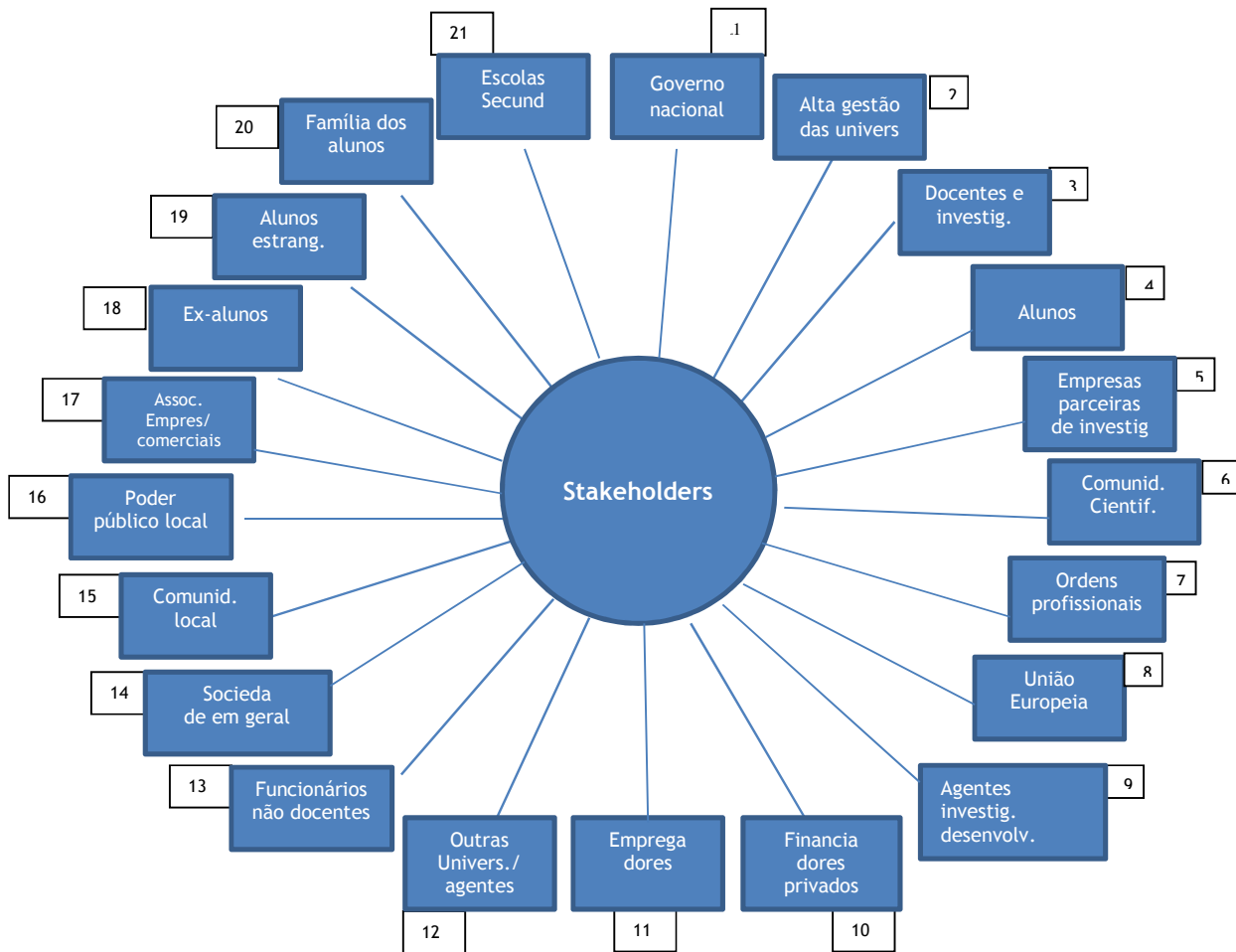
5.1.1 - Análise dos *Stakeholders* da UBI

Com a análise dos *Stakeholders* da organização procura-se descrever quais são e quem são os actores (pessoas, grupos, organizações) interessados na organização para delinear abordagens de tratamento com eles, tendo em conta os interesses desses actores para com a organização. Ou seja, a implementação duma estratégia obriga a que se conheçam as expectativas e os interesses dos *Stakeholders*, o seu poder, a sua influência e o seu impacto no projecto, se existe conflito potencial com outras partes interessadas ou se será um aliado ou um adversário (Mainardes, 2010).

Um dos principais autores da teoria dos *Stakeholders*, Freeman (1984) afirma que existem muitos actores da sociedade que devem ser tidos em conta nas tomadas de decisão das organizações: organismos governamentais, grupos políticos, organizações não-governamentais, associações de empresas, sindicatos de trabalhadores, associações de consumidores, potenciais empregados, potenciais clientes, as comunidades em que elas existem ou das quais obtém recursos e, na verdade, a sociedade como um todo. Mesmo as organizações concorrentes podem ser consideradas como “*stakeholders*”, quando se tem que tomar decisões. Como foi já referido no capítulo 2 deste trabalho, pela sua natureza, os serviços públicos têm uma forte tendência a estarem expostos às pressões internas e externas exercidas pelos seus *stakeholders*, sendo que estes influenciam directa ou indirectamente a definição dos seus objectivos e o alcance dos mesmos conduzindo, assim, à necessidade de serem identificados e classificados de acordo com a sua importância relativa, para se estabelecerem com eles relações em conformidade com a sua importância e influência na organização (Scott & Lane, citados em Bermúdez & Freitez, 2006). Quem são, então, os *Stakeholders* da Universidade da Beira Interior? Mainardes (2010) elaborou um estudo em que identificou e classificou pelo seu grau de importância 21 *Stakeholders* das Universidades

Públicas Portuguesas, representados na figura abaixo e que, tendo em conta que a UBI também participou neste estudo, consideramos serem estes os *stakeholders* da Instituição:

Figura 5.1 *Stakeholders* das universidades públicas portuguesas classificados por importância



Fonte: Mainardes (2010)

Esta classificação realça que as Universidades têm uma especial preocupação com as entidades reguladoras, isto é, como o governo nacional, seus ministérios e agências de acreditação, na medida em que deles derivam as regras pelas quais têm que se reger. Por esse motivo, este foi considerado o stakeholder principal pelas universidades públicas portuguesas (Mainardes, 2010).

Os actores internos da organização - alta gestão da Instituição, corpo docente e de investigadores e alunos - assumem também um papel muito importante de ligação à Instituição. Isso significa que para o estudo que estamos a desenvolver, a influência e o poder

destes *stakeholders* na FCSH terão que ser tidos em conta. Dada a forte influência que estes actores têm sobre a organização, a estratégia do nosso projecto terá que incluir objectivos que nos encaminhem para uma gestão em proximidade com estes *stakeholders*, em especial o corpo docente e de investigadores e os alunos. Relativamente à gestão de topo, porque a UBI está organizada no sistema matricial, a relação da FCSH com aqueles *stakeholders* será de cumprimento das grandes directrizes e de colaboração positivamente crítica.

Ainda com um grau de importância considerável, surgem dois *stakeholders* ligados à investigação: empresas parceiras de investigação e desenvolvimento (incubadoras, parques tecnológicos, agências de patentes, centros de investigação, investigadores externos) e comunidades científicas e suas publicações. Não muito atrás destes surgem os agentes de investigação e desenvolvimento e os financiadores privados. A importância destes *stakeholders* vem confirmar a crescente relevância que é dada à componente investigação nas universidades, realidade a que a UBI não é alheia. A componente investigação e a ligação que ela tem com vários sectores não pode, por isso, ser descurada na definição de objectivos que visem a estratégia em termos da investigação que será desenhada neste trabalho. Mais a meio daquela classificação surgem conjuntos de *stakeholders* considerados de menor importância. É de destacar que a segunda metade deste grupo está quase todo ele ligado ao ensino (empregadores, ex-alunos, famílias, escolas secundárias), confirmando que as universidades públicas estão a dar maior importância a *stakeholders* ligados à investigação do que ao ensino. Porém, no caso da FCSH, embora a investigação tenha um peso considerável e crescente, consideramos que a componente ensino não pode ser descurada, pelo que isso se irá reflectir na definição da estratégia a definir para a Faculdade.

Embora as conclusões deste estudo mostrem que os funcionários não docentes não são considerados pelas universidades públicas portuguesas como *stakeholders* de grande importância, pelos dados recolhidos nas entrevistas e nos documentos analisados, a FCSH não se revê nesta parte do estudo, pelo que acredita no poder e na influência deste grupo, cujo contributo é considerado de maior importância para o crescimento desejado. O seu alinhamento com as políticas da Faculdade é fundamental. As capacidades para o trabalho têm-se alterado, com programas de qualidade e de construção de equipas, tendo em vista melhorar as competências deste grupo.

Concordando que estes são os *stakeholders* da UBI, com base no modelo adaptado de Mitchell *et al* (1997) referimos na tabela abaixo aqueles que consideramos como os mais importantes para a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas para que, cruzada esta informação com o plano estratégico para a UBI e com o plano de actividades para a FCSH, sejam definidos os objectivos estratégicos para o nosso estudo.

Tabela 5.1 Análise dos *Stakeholders* da FCSH

Poder Alto	Entidades Financiadoras Funcionários não docentes Comunidades Científicas Agentes de investigação e desenvolvimento (Manter satisfeito)	Docentes Investigadores Estudantes Governo Nacional e seus Ministérios (Gerir em proximidade)
	Ex-Estudantes Escolas Secundárias (Monitorizar)	Comunidade Fornecedores Empregadores (Manter informado)
Poder Baixo	Interesse Baixo	Interesse Alto

Fonte: Elaboração própria

5.1.2 - Análise SWOT

A análise SWOT - sigla inglesa para Forças ou Pontos Fortes (Strengths), Fraquezas ou Pontos Fracos (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) - foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen (Púbio, 2008). Ela consiste num modelo de avaliação da posição competitiva de uma organização no mercado, sendo, por isso, uma ferramenta utilizada para fazer análise do ambiente da organização e o diagnóstico estratégico, definindo as relações existentes entre os factores internos e externos. No caso da **análise interna**, esta permite identificar aspectos em que a organização apresenta **pontos fortes** e aspectos em que apresenta **pontos fracos** relativamente aos seus concorrentes. Quanto à **análise externa**, esta consiste numa avaliação da envolvente da organização de forma a identificar **oportunidades** e **ameaças** com que esta se depara ou possa vir a deparar. Qualquer uma destas análises deverá ser efectuada numa perspectiva dinâmica e permanente.

A análise SWOT é usada como base para o Planeamento Estratégico de uma organização, ou seja, ela servirá para identificar as linhas e os objectivos estratégicos que serão propostos neste trabalho para FCSH, tendo como intenção:

- Potenciar os pontos fortes;
- Eliminar os pontos fracos;
- Combater as ameaças;
- Aproveitar as oportunidades.

A matriz SWOT da UBI que resulta do relatório da EUA, mostra-nos as interacções positivas (+) que representam ameaças combatidas ou aproveitamento de oportunidades, e as interacções negativas (-) que representam ameaças potenciadas ou oportunidades desperdiçadas e é apresentada na Tabela 5.2. Da análise desta matriz ressaltam alguns pontos relevantes que importa referir:

- 1) das sete ameaças identificadas, quatro delas podem ser combatidas através dos seus pontos fortes;
- 2) a matriz indica-nos que há oportunidades que estão a ser desperdiçadas pela existência de pontos fracos concretos, pelo que importa poder combatê-los, para assim aproveitar todas as oportunidades que vêm do exterior;
- 3) há, também, muitas ameaças potenciadas pelos nossos pontos fracos, e a Instituição está a criar mecanismos que alterem este cenário.

No Plano de Acção do Reitor estão reflectidas estas preocupações pelo que a estratégia definida para a Instituição não descurou os aspectos evidenciados pela análise diagnóstica feita. Considerando que a elaboração dos objectivos estratégicos para a FCSH implica um desdobramento em cascata daquela estratégia, os objectivos da FCSH vão certamente, também eles, visar os principais resultados desta matriz, como se verificará no ponto 5.3.4.

Tabela 5.2 Análise SWOT

		Pontos Fracos								Pontos Fortes										
		Avaliação interna fraca	Investigação fragmentada com baixa produtividade	Baixa captação de alunos com boa formação	Falta de rec. humanos em algumas áreas	Excessiva dependência de fundos públicos	Pouca divulgação da imagem da UBI	Fraca mobilidade internacional de docentes e alunos	Incipientes relações internacionais	Elevado abandono escolar	Má interação dos estudantes com os Serviços Académicos	Reduzida prestação de serviços à comunidade	Boas condições para investigação e ensino	Elevada capacidade de captação de alunos fora da região	Existência da Faculdade de Medicina	Experiência OBL inovadora	Boa imagem institucional na região	Satisfação geral por frequentar a UBI	Referenciais serviços de Acção Social e apoio a actividades desportivas e culturais	Taxa de empregabilidade dos licenciados
Ameaças	Acreditação dos cursos dependente da avaliação das unidades de I&D		-									+								
	Competição entre Instituições de Ensino Superior a nível nacional e internacional		-						-		-	+		+	+	+	+	+		+
	Concentração da investigação fora da região		-																	
	Declínio industrial, comercial e empresarial																			
	Decréscimo na procura de alguns cursos		-	-											+					
	Redução e discriminação no financiamento do ensino superior																			
	Escassez do número de alunos																			
Oportunidades	Diversificadas opções de financiamento disponíveis		-																	
	Existência de mercado para prestação de serviços		-		-	-	-				-	+			+	+				
	Potencial mercado de alunos dos PALOP e América Latina						-	-					+			+	+			
	Existência de redes Internacionais e interdisciplinares		-				-	-												
	Possibilidade de criação de cursos														+					
	Relações com associações industriais e institutos de investigação		-				-	-							+		+			

Fonte: Relatório EUA

Em termos académicos, actualmente, a UBI tem mais de sete mil alunos, distribuídos por cinco Faculdades: Artes e Letras, Ciências, Engenharia, Ciências da Saúde e Ciências Sociais e Humanas, sendo esta última que, desde há muitos anos, tem o maior número de alunos (a média anual ronda os 1.800), distribuídos pelos 3 ciclos de estudos. A UBI conta com a colaboração de cerca de 270 funcionários não docentes e aproximadamente 450 docentes ETI (equivalente a tempo integral); destes, 86 são docentes da FCSH. Relativamente aos funcionários, 7 estão directamente afectos à FCSH distribuídos da seguinte forma: 4 secretariados de Departamentos, uma Técnica Superior e um secretariado de apoio ligados à Presidência da Faculdade e uma chefe de serviço. Para além destes, na FCSH colaboram ainda vários funcionários que pertencem ao quadro de outros serviços que funcionam no edifício, nomeadamente, biblioteca, centro de informática, cantina e bar e portarias, num total de 15. Uma das imagens de marca da UBI é a reutilização que faz de edifícios de elevado valor histórico, cultural e arquitectónico, outrora grandes fábricas com projecção nacional, recuperando-os e revitalizando-os para o ensino e investigação. Um exemplo disso é a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas que se encontra instalada no Pólo IV da UBI, na antiga fábrica do Ernesto Cruz, como é conhecida entre os estudantes e a população da Covilhã, e acolhe os Departamentos de Gestão e Economia, Psicologia e Educação, Sociologia e Ciências do Desporto, sendo que este último se encontra num outro edifício, o chamado Pólo II da UBI. Na FCSH são leccionados cursos dos 3 ciclos de estudos:

Figura 5.3 Ciclos de Estudo ministrados na FCSH da UBI



Fonte: Elaboração própria

Conforme é apresentada pelo seu Presidente no site da UBI (<http://www.ubi.pt>), a FCSH tem como prioridade “promover o processo de ensino aprendizagem intercultural e aumentar o envolvimento dos estudantes nas actividades de investigação desde os primeiros anos e está a trabalhar para se posicionar correctamente perante os desafios do século XXI.”

5.3 Porquê Implementar o BSC na FCSH?

“A Universidade da Beira Interior entra agora numa nova fase da sua vida, não só devido às alterações no panorama legislativo nacional, que enquadra o Ensino Superior Português no Espaço Europeu de Ensino Superior, mas também porque dela se espera o cumprimento de novas exigências de Qualidade. Qualidade que decorre da adopção da Estratégia de Lisboa, das normas da ENQA - *European Association for Quality Assurance for Higher Education* e das recomendações da EUA - *European University Association*, essenciais para enfrentarmos com optimismo e determinação os desafios que se avizinham”.

Fonte: Citado de João Queiroz, Reitor da Universidade da Beira Interior, em <http://www.ubi.pt>

Num contexto de grandes mudanças ao nível do ensino superior é necessário otimizar os recursos humanos e materiais, potenciando o que de melhor e diferenciador as organizações têm para oferecer aos seus clientes e *stakeholders*.

Como foi referido em capítulos anteriores, há estudos que provam que o BSC foi introduzido com muito sucesso não só em organizações privadas, mas também no sector público e em organizações sem fins lucrativos. Também ao nível de IES a sua implementação tem vindo a aumentar, com as Universidades que já adoptaram esta ferramenta a mostrarem bons resultados (Costa, 2009; Silva, 2009; Ribeiro, 2005).

A integração e a articulação entre o BSC e o Sistema Integrado de Avaliação e Gestão do Desempenho da Administração Pública - SIADAP (Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro) constituem um factor importante que pode fazer a diferença no sucesso da mudança. O objectivo maior do SIADAP é “contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade do serviço da Administração Pública ...” (art.º 1º). Ele integra 3 subsistemas (art.º 9º) - SIADAP 1 (performance dos serviços), SIADAP 2 (desempenho dos dirigentes) e SIADAP 3 (desempenho dos trabalhadores), que têm subjacentes a si princípios de eficácia, eficiência e qualidade, devido às ligações com diversos indicadores na medição e gestão da performance dos serviços.

Além da integração e aplicação de metodologias de gestão como o BSC na gestão da performance dos serviços (SIADAP 1) estar consagrada na Lei (art.º 10º), também os factores

relativos à NGP, como a orientação para o cliente, a avaliação de desempenho baseada em *outputs* e *outcomes*, a utilização de instrumentos de gestão e a descentralização de estruturas. Justifica-se, assim, a escolha por esta ferramenta de gestão e instrumento de avaliação do desempenho.

Para estar à altura destes desafios, a UBI, através dos seus serviços e das unidades orgânicas que a compõem (onde se inclui a FCSH), tem de ter uma estratégia clara e diferenciadora. Para Salas e Dowds (1998), a estratégia é o processo através do qual uma organização tenta obter uma posição competitiva de longo prazo, sendo cada vez mais um factor decisivo para atingir o êxito.

Kaplan e Norton (2001) identificam quatro dificuldades específicas na implementação da estratégia de uma organização: visões e estratégias de difícil implementação; estratégias que não estão vinculadas com os objectivos individuais, de equipa e do departamento; estratégias que não estão vinculadas com a afectação de recursos a curto e longo prazo e; *feedback* esporádico e não estratégico.

Atendendo aos pressupostos teóricos do modelo e aos relatos de melhorias sentidas por organizações que o adoptaram, incluindo instituições do sector do ensino superior público, a utilização do BSC como um sistema central da gestão estratégica, permite superar aquelas dificuldades porque nas suas premissas ele pressupõe que:

- a implementação da estratégia de uma organização inicia-se com a formação, envolvimento e alinhamento dos agentes que a vão executar (Kaplan & Norton, 2001);
- o BSC permite a inclusão de processos de planeamento, afectação de recursos e orçamentação (Kaplan & Norton, 2001).
- a implementação do BSC proporciona uma óptima oportunidade para juntar planeamento com afectação de recursos (Niven, 2003);
- como metodologia BSC há uma recolha constante de dados relativos à execução da estratégia e ao grau de cumprimento de todos objectivos, através da análise dos respectivos indicadores (Kaplan & Norton, 2001).

Algumas das respostas obtidas nas entrevistas levam-nos a concluir que, embora tenha sido exposto publicamente e haja documentos disponíveis para consulta permanente onde constem os planos de actividades, os objectivos traçados ou as metas a alcançar num determinado período de tempo, não há um envolvimento total dos colaboradores, não se faz avaliação e reajustamentos dos objectivos e a avaliação individual dos funcionários não está devidamente ajustada aos objectivos da instituição. Os colaboradores sabem dizer qual é a missão da Instituição para a qual trabalham? Sabem onde ela quer chegar a longo prazo? Quanto tempo por mês é despendido a discutir a estratégia? Quantos dos seus colaboradores a conhecem? Que tipos de incentivos existem ligados à estratégia? Questionado sobre estes pontos, o antigo da Presidente da Faculdade dizia “*Apesar das discussões colectivas, os*

objectivos individuais pouco tinham que ver com a Faculdade ou a UBI". Sobre a discussão da estratégia e a medição dos resultados, ele responde "*Não havia uma metodologia formal de avaliação. Não se pode falar em número. Prevalencia a informalidade*". Do mesmo modo se depreende das respostas do actual Presidente algumas falhas a este nível, nomeadamente quando em relação à definição dos objectivos para a Faculdade, ele diz "*O documento foi definido pela reitoria e adequado na presidência com presidentes departamentais*" e, em resposta à pergunta sobre se todos os colaboradores conheceriam os objectivos a resposta foi "*Não creio, apesar do documento estar disponível online*".

Um plano de desenvolvimento de um BSC implica a existência paralela e transversal de um **Plano de Comunicação**, cujo objectivo é transmitir e envolver os colaboradores em torno da estratégia da organização. OBS obriga, por isso, a comunicar, comunicar, comunicar! Dessa forma, obter-se-ia um alinhamento dos colaboradores e aumentar-se-ia o seu nível de motivação e empenhamento que, tendo em contas as respostas às perguntas número 2, 4, 5, 7, 8 e 9, parecem ser, até agora, reduzidos. O alinhamento de TODOS os colaboradores - funcionários, docentes e investigadores - com a estratégia da Faculdade, o facto de cada um saber onde se quer chegar e reflectir sobre como o seu desempenho individual pode contribuir para o seu alcance são as mais-valias que esta metodologia poderia trazer para a Instituição.

5.4. Desenvolvimento do BSC para a FCSH da UBI

Tendo por base o diagnóstico estratégico efectuado através da análise de *Stakeholders* e análise SWOT, o Relatório da EUA, o Plano de Acção do Reitor da UBI para o período 2009/2013, os Planos de Actividades do Presidente da FCSH, o Relatório e Contas Consolidadas do Grupo UBI e o conhecimento que o investigador tem da Instituição, apresentar-se-á nos pontos seguintes uma proposta de mapa estratégico para a FCSH, agrupando os objectivos que se pretendem atingir em quatro perspectivas: clientes/*Stakeholders*, financeira, interna e de aprendizagem.

5.4.1 Missão e Visão

A Missão e a Visão da FCSH têm de estar em sintonia com a da Instituição e a Faculdade deverá assumir as mesmas linhas de acção (vectores estratégicos) e os mesmos valores, dado que são transversais a toda a Organização. A Missão significa a razão de existir de uma organização e reflecte o que fazemos e para quem.

Tabela 5.3 Missão da UBI e da FCSH

MISSÃO	«Promover a qualificação de alto nível, a produção, transmissão, crítica e difusão de saber, cultura, ciência e tecnologia, através do estudo, da docência e da investigação»
--------	---

Fonte: Relatório e Contas do Grupo Consolidado UBI (2011)

Relativamente à Visão da UBI, é referido no Relatório e Contas do Grupo Consolidado UBI (Abril de 2011, página 10) o seguinte:

“A visão estratégica da UBI alicerça-se num paradigma de cooperação orientada para a multiplicação de sinergias entre a universidade e os *stakeholders*, onde as empresas assumem uma importância fundamental, dado o seu perfil de parceiro estratégico e a sua dinâmica. Tendo presente esta visão estratégica de cooperação, têm vindo a ser desenhados e implementados mecanismos operacionais com o objectivo de reforçar as vantagens competitivas decorrentes da infra-estrutura de ciência e tecnologia (C&T) existente, em termos de recursos físicos e infra-estruturas de ensino e investigação, bem como aumentar a capacidade endógena de investigação e desenvolvimento (I&D), em matéria de recursos humanos e conhecimento”.

Atendendo a que a Visão deve indicar a forma como se projecta a organização no futuro, indicando o ponto onde queremos chegar e como queremos ser vistos, propomos para a FCSH uma simplificação do que está escrito para a UBI:

Tabela 5.4 Visão da FCSH

VISÃO	«Ser uma Faculdade reconhecida nacional e internacionalmente pela qualidade do ensino e investigação, cujos ciclos de estudo tenham elevadas taxas de escolha de 1ª opção»
-------	--

Fonte: Elaboração própria

5.4.2 Valores

Também os valores da FCSH devem ser os mesmos da Instituição. Os valores de uma instituição são os conceitos que todos os seus colaboradores devem interiorizar, respeitar e cumprir no exercício de todas as interacções internas e externas. Eles constituem a essência de uma organização e são o suporte da missão e um apoio no caminho para a visão.

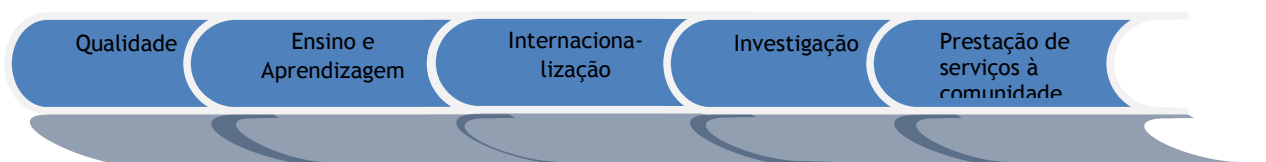
Os valores da UBI através dos quais a Instituição tem vindo a desenvolver as suas acções estratégicas são: (V1) a cultura de qualidade e certificação global; (V2) a certificação de um sistema de ensino e aprendizagem centrado no aluno; (V3) a excelência das actividades de I&D, com impacto e reconhecimento internacional; (V4) a integração da dimensão internacional e intercultural das actividades de ensino, I&D e prestação de outros serviços;

(V5) a acção e responsabilidade social da universidade; e (V6) a sustentabilidade e eficiência energética da universidade; e (V7) a abertura ao exterior (Relatório e Contas Consolidadas Grupo UBI, 2011).

5.4.3 Vectores Estratégicos

É importante também conhecer os vectores estratégicos para os quais tem que os esforços da instituição. A importância da sua identificação determina a orientação e temas a tratar. Na base da sua definição estão a missão, os valores, a visão e a análise estratégica.

Figura 5.4 Vectores estratégicos da UBI



Fonte: Elaboração própria, tendo por base o plano de acção 2009-2013 do Reitor da UBI (2009)

Os vectores estratégicos identificados serão as grandes linhas de acção que afectam todas a Instituição e que, cumprindo a missão, respeitando os valores e tendo em conta o diagnóstico feito, permitirão atingir a visão. Devido à sua abrangência, eles não são quantificáveis por si só, e comportam objectivos em mais do que uma perspectiva do *Balanced Scorecard*.

5.4.4 Mapa Estratégico

A partir do cumprimento dos requisitos anteriores, podemos iniciar a fase de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, que inclui a definição das perspectivas, dos objectivos estratégicos, desenvolvimento das relações de causa e efeito, selecção de indicadores, metas e iniciativas para cada um dos objectivos (Horváth & Partners, 2003).

A partir dos dados descritos até aqui e da análise dos documentos já referenciados antes é possível construir o mapa estratégico da FCSH. Como foi já descrito no capítulo 3.2, o mapa estratégico é uma das ferramentas mais importantes do BSC. Instrumento de comunicação por excelência, este mapa permite sintetizar a estratégia de uma forma visual e apelativa, em que os objectivos estratégicos estarão “arrumados” em cada uma das perspectivas do mapa (Kaplan & Norton, 2004).

5.4.4.1 Perspectivas do BSC da FCSH

A definição das perspectivas é muito importante, pois para Kaplan e Norton (2004) elas vão permitir o equilíbrio entre os objectivos de curto e de longo prazo e entre os resultados esperados e os indutores de actuação dos mesmos.

Para a FCSH vamos considerar as quatro perspectivas estabelecidas por Kaplan e Norton (2004): Aprendizagem e Crescimento, Interna, Financeira e Clientes/*Stakeholders*. Relativamente à designação desta última, chamamos a atenção para a inclusão dos *stakeholders*. Como já referimos anteriormente, os *stakeholders* são actores que têm um papel importante na organização e têm capacidade de influenciar as suas tomadas de decisão. Além disso, tal como referem Reis e Reis (2007) importa perceber quem é o verdadeiro cliente de uma Escola: os estudantes que nela cursam? A sociedade que os vai receber? Ambos? Os autores consideram que os alunos são a matéria-prima e que a sociedade é o verdadeiro cliente da Escola. Para nós, clientes serão os alunos e os nossos *stakeholders* e o nosso objectivo será a sua satisfação, cumprindo a nossa missão.

A perspectiva financeira perdeu a sua importância relativamente ao modelo original criado para o sector privado, porque as instituições públicas não têm como objectivo último a obtenção de bons resultados financeiros. Porém, com todas as restrições financeiras que vivemos e que têm afectado significativamente o financiamento das IES, vamos considerá-la no nosso modelo com alguma importância, propondo a criação de estratégias que visam o aumento de receitas próprias e de fontes de financiamento alternativas (prestação de serviços à comunidade e projectos financiados) e de diminuição de despesas, através duma eficiente gestão financeira e orçamental.

A FCSH não tem autonomia financeira devido ao tipo de organização matricial da UBI, mas tal não a iliba de ter que fazer uma boa gestão financeira e orçamental, adoptando medidas de redução de custos e de captação de novas fontes de financiamento que apoiem investimentos em equipamentos e em intercâmbio científico. Esta é a razão pela qual a perspectiva financeira não está na base do nosso modelo.

Para Kaplan e Norton (1997) os objectivos da perspectiva interna/processos internos só podiam ser formulados depois de definidos os das perspectivas clientes e financeira. Porém, no modelo adaptado ao sector público, estas perspectivas já não ocupam o mesmo lugar no mapa estratégico (Niven, 2003). Por isso, vamos considerar que nesta perspectiva estarão os outputs dos processos que permitirão cumprir os objectivos traçados para as perspectivas financeira e clientes.

A perspectiva Aprendizagem e Crescimento será para nós a perspectiva base do modelo. Ela reflecte a importância do capital humano (um recurso intangível e fundamental para a

Instituição), do capital organizacional e dos recursos físicos e de informação (TIC, softwares, redes, bases de dados) para o sucesso da estratégia definida e, por isso, aparece na base do modelo, como impulsionadora de todos os restantes processos a desenvolver.

Os objectivos desta perspectiva são o pilar de toda a estratégia da FCSH para o alcance da sua missão e visão. Eles são a base sem a qual todos os restantes objectivos das perspectivas acima não podem ser concretizados, uma vez que eles exigem recursos humanos devidamente qualificados e competentes e recursos em Tecnologias da Informação e da Comunicação.

5.4.4.2 Objectivos Estratégicos

Conhecidas as grandes linhas de acção, há que definir os objectivos estratégicos, olhando para a organização sob as perspectivas do BSC. Os objectivos estratégicos resultam da resposta à pergunta: que fazer, em cada perspectiva e tendo em conta os vectores estratégicos, para caminhar no sentido da visão? Na sua forma mais pura, os objectivos estratégicos nunca são plenamente alcançados, porque a meta associada ao indicador que os mede pode sempre ser colocada em patamares mais elevados. Por exemplo, para o objectivo “melhorar a satisfação dos clientes” é sempre possível atingir níveis de satisfação cada vez mais altos. Kaplan e Norton (1997) consideram que eles são o núcleo central do BSC e defenderam que não devem ser estabelecidos mais do que quatro objectivos por cada perspectiva.

Chegados aqui estamos, então, em condições de poder definir os objectivos estratégicos para cada umas perspectivas anteriormente referidas, que vão concorrer para a prossecução dos objectivos corporativos inscritos na estratégia do Reitor e do Presidente da Faculdade nos seus planos de acção.

Para aferir o grau de concretização dos objectivos que vão ser enunciados, serão formulados um conjunto de indicadores, que serão monitorizados ao longo do processo de implementação da estratégia definida. Para cada indicador, sempre que possível será criada uma meta anual, que permita quantificar o desempenho da Faculdade no cumprimento de cada objectivo e, de forma a controlar desvios e proceder a reajustamentos, se necessário. Serão, ainda, identificadas iniciativas associadas aos objectivos.

5.4.4.2.1 Perspectiva Clientes/*Stakeholders*

A par da perspectiva aprendizagem e crescimento, a perspectiva Clientes/*Stakeholders* é a mais importante do nosso projecto. Nela estão os objectivos que permitem responder à pergunta: como criamos valor para os nossos clientes/*stakeholders*? Os estudantes, juntamente com os *stakeholders* identificados na Figura 5.1, em especial aqueles que têm muito interesse e muito poder na Instituição importando, por isso, criar valor para eles.

- Melhorar a qualidade dos cursos

A Qualidade é um dos vectores estratégicos da Instituição e ela é transversal a todas as suas áreas de actuação, incluindo o ensino. A avaliação da qualidade dos cursos e a sua acreditação são feitas pela A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Todos os ciclos de estudos da FCSH têm acreditação prévia da A3ES. Esta acreditação vigorará até que tenha lugar o primeiro ciclo de avaliação/acreditação, com a entrada em funcionamento estabilizado do sistema, a partir do início do ano lectivo de 2011-2012. A qualidade dos cursos ministrados deve ser um ponto fulcral para a FCSH, porque contribui para a diferenciação da nossa organização, para a captação e fidelização dos alunos e para a sua empregabilidade.

- Aumentar o número de estudantes de 1ª escolha

É legítimo qualquer instituição querer captar os melhores estudantes. O aumento do número de estudantes que escolhem em 1º lugar a FCSH para realizar a sua formação, além de significar um imediato reconhecimento de qualidade, contribuirá também para aumentar o nível de aproveitamento dos estudantes, o que por sua vez fará aumentar a qualidade dos cursos e da formação ministrada.

- Reforçar os recursos materiais disponíveis para a Investigação e Ensino

A investigação é um vector estratégico da Instituição e deverá sê-lo também para a FCSH, dado o elevado número de cursos de 2º e 3º ciclos ministrados e as necessidades de investigação de docentes e alunos. Para que a Faculdade possa exigir aos seus colaboradores um desempenho de elevado nível, é necessário que tenham as condições materiais para o fazer. Nesse sentido, devem ser disponibilizados recursos e apoios, nomeadamente, equipamentos e serviços como bases de dados e apoio a traduções.

Ao nível do ensino é importante oferecer boas condições laboratoriais, salas de aula, equipamentos informáticos, bases de dados e infra-estruturas para apoio à auto-aprendizagem.

Neste processo a aposta nas novas TIC é fundamental.

- Aumentar as publicações científicas indexadas

A grande alavanca das sociedades modernas está na investigação científica. Ela é o motor do crescimento e desenvolvimento das sociedades. Uma Universidade que se queira equiparar às suas congéneres tem que assumir a importância desta componente.

A FCSH deve privilegiar a excelência da sua investigação e fomentar a sua internacionalização. Esta componente é também essencial para a avaliação das Unidades de

Investigação que, como se sabe, é condição *sine qua non* para a existência de formação pós-graduada, pelo que a Faculdade deverá apostar fortemente neste aspecto.

Apresenta-se na tabela seguinte (Tabela 5.5) uma síntese:

Tabela 5.5 Objectivos e Indicadores da Perspectiva Clientes/*Stakeholders*

OBJECTIVOS DA FACULDADE	INDICADORES
A.1 Melhorar a qualidade dos cursos	Taxa de abandono escolar
	% alunos que concluem ciclo estudo nos anos de duração do ciclo
A. 2 Reforçar os recursos materiais disponíveis para a Investigação e Ensino	Rácio computador/docentes
	Nº de computadores ao serviço das aulas e dos alunos
	Áreas Científicas cobertas por base de dados electrónicas
A. 3 Aumentar o número de alunos colocados em 1ª escolha	Taxa de 1ªs escolhas (Nº alunos colocados em 1ª escolha/Nº total de alunos colocados)
A. 4 Aumentar as publicações indexadas	Taxa de anual de crescimento das publicações

Fonte: Elaboração própria

5.4.4.2 Perspectiva Financeira

Como já vimos, a perspectiva financeira assume uma posição menos relevante no contexto das organizações do sector público. Porém, a actual crise económica obriga-nos a tratar esta perspectiva com um cuidado redobrado.

- Aumentar fontes de receita / financiamento

Atendendo à conjuntura económica actual, com fortes cortes no financiamento transferido para as IES, e sabendo-se que o valor transferido não é suficiente para o pagamento das despesas de funcionamento das Instituições, é imperioso que as IES tenham capacidade de obtenção de receitas próprias e de fontes de financiamento externas, pelo que é fundamental conseguir aumentar o nº de projectos financiados por entidades externas e as prestações de serviço.

- Aumentar o número de alunos de pós-graduação

Atendendo à diminuição a nível nacional do número de estudantes a ingressar no ensino superior, a captação de alunos de pós-graduação reveste-se de uma importância muito grande. Para além de dar sustentabilidade ao ensino pós graduado da Instituição, evitando que a Instituição se transforme numa Escola só de 1ºs Ciclos, o aumento do nº de alunos em

pós-graduação tem implicações ao nível do incremento da investigação e garante um encaixe financeiro importante que permitirá gerar recursos para aplicação em diversas áreas.

- Racionalizar e rentabilizar o orçamento

Decorre do que foi dito para os objectivos anteriores que é fundamental racionalizar as despesas e reduzir os custos.

Uma síntese da análise efectuada é apresentada na Tabela 5.6:

Tabela 5.6 Objectivos e Indicadores da Perspectiva Financeira

OBJECTIVOS DA FACULDADE	INDICADORES
B. 1 Aumentar fontes de receita	Prestações de serviços à Comunidade
	Projectos financiados
B. 2 Aumentar o nº de alunos em pós-graduação	Taxa de crescimento do nº de alunos inscritos em pós-graduação
B. 3 Racionalizar e rentabilizar o orçamento	Peso das despesas de funcionamento/orçamento total

Fonte: Elaboração própria

5.4.4.2.3 Perspectiva Interna

Nesta perspectiva visamos os outputs dos processos que permitirão cumprir os objectivos traçados para as perspectivas financeira e clientes, através dos seguintes objectivos:

- Promover a internacionalização

Uma das características da sociedade do século XXI é a globalização que, como se sabe, está também patente no ensino superior.

A FCSH deve apostar na internacionalização das suas actividades de ensino-aprendizagem, I&D e prestação de serviços, no sentido de acrescentar valor, aumentar competências dos docentes, investigadores, estudantes e também do pessoal não docente, para quem o contacto com outras realidades organizacionais trariam, certamente, mais-valias importantes para o desempenho institucional.

- Implementar processos de ensino/aprendizagem inovadores

Com o processo de Bolonha exige-se hoje às IES a adopção de novos paradigmas no processo de ensino-aprendizagem.

A formação ministrada deve se capaz de preparar os estudantes para processos contínuos de aprendizagem, através da aquisição de competências (em vez de mera aquisição/transmissão

de conhecimentos) que lhes permitam aprender autonomamente ao longo da vida (*Life Long Learning*). Pretende-se envolver mais os alunos no processo de ensino, responsabilizando-os pela sua própria aprendizagem, esperando-se com isso que eles fiquem melhor preparados para os desafios do séc. XXI. Para tal, devem ser adoptadas metodologias de ensino-aprendizagem potenciadoras dessa pedagogia.

- Promover parcerias com outras universidades

A criação de consórcios entre Instituições faz parte da estratégia da FCSH para colmatar dificuldades impostas pelas directrizes governamentais, nomeadamente, no que diz respeito ao impedimento de contratação de docentes. A associação da Faculdade a outras instituições através de consórcios ou parcerias permitirá alargar a oferta formativa, em especial, ao nível dos programas doutorais, assim como a ligação a Pólos de Investigação nacionais em áreas deficitárias.

- Aumentar a participação em redes

A participação em redes é considerada muito importante para a obtenção de sinergias e incremento das relações dos docentes e investigadores com grupos externos à UBI, aumentando-se, assim, as possibilidades de candidatura e de integração em equipas de projectos de investigação, nacionais e internacionais.

Uma síntese desta análise é efectuada na Tabela 5.7:

Tabela 5.7 Objectivos e Indicadores da Perspectiva Interna

OBJECTIVOS DA FACULDADE	INDICADORES
C.1 Promover a internacionalização	Nº de docentes em mobilidade
	Nº alunos em mobilidade (fora para dentro e dentro para fora)
	Nº de Investigadores estrangeiros em programas investigação na FCSH
C.2 Implementar processos de ensino/aprendizagem inovadores	Nº de Cursos a funcionar com novas metodologias
C. 3 Promover parcerias com outras universidades	Nº de Cursos ministrados em parceria e/ou consórcio
C.4 Aumentar a participação em redes	Nº de novos protocolos internacionais por ano
	Nº de Projectos Internacionais

Fonte: Elaboração própria

5.4.4.2.4 Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Como foi já oportunamente referido, a perspectiva Aprendizagem e Crescimento é o grande pilar do BSC proposto para a FCSH. Nela estão reflectidos o capital humano, o capital organizacional e os recursos físicos para o sucesso da estratégia definida e, por isso, aparece na base do modelo, como impulsionadora de todos os restantes processos a desenvolver que exigem recursos humanos devidamente qualificados e competentes e recursos materiais e tecnológicos.

Para esta perspectiva definiram-se dois objectivos e um conjunto de indicadores conforme Tabela 5.8:

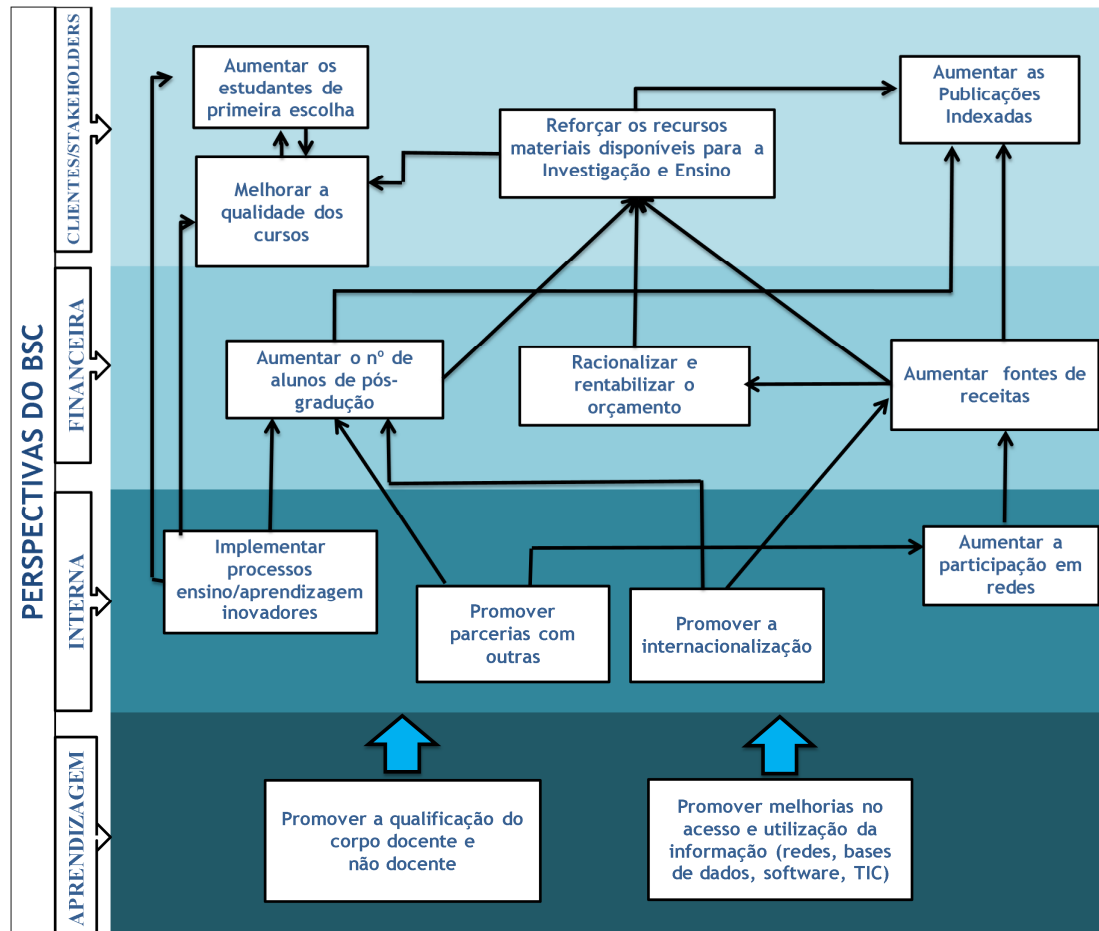
Tabela 5.8 Objectivos e Indicadores da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

OBJECTIVOS DA FACULDADE	INDICADORES
D.1 Promover a qualificação do corpo docente e não docente	Nº de formações pedagógicas frequentadas pelos docentes
	Nº de formações/fóruns relacionados com investigação
	Nº de formações frequentadas pelos funcionários
	Percentagem de docentes ETIS com doutoramento
D.2 Promover melhorias no acesso e utilização da informação (redes, bases de dados, software, TIC)	Taxa de utilização das bases de dados
	Nº de Base de Dados

Fonte: Elaboração própria

A partir da definição dos objectivos estratégicos para cada perspectiva do BSC construímos o Mapa Estratégico, representado pela Figura 5.5:

Figura 5.5 Mapa Estratégico da FCSH



Fonte: Elaboração própria

5.4.4.3 Verificação das relações de causa e efeito

O mapa estratégico fornece uma representação visual das relações de causa e efeito entre os elementos da estratégia de uma organização. Elas são o princípio crucial da filosofia do modelo do *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996).

Passamos, então, a exemplificar a leitura das relações de causa e efeito que se verificam entre alguns dos nossos objectivos estratégicos:

Com um corpo docente e não docente devidamente qualificado (perspectiva aprendizagem) estaremos em condições de poder desenvolver e implementar processos de ensino aprendizagem inovadores (perspectiva clientes). Se conseguirmos implementar esses processos inovadores conseguiremos aumentar o número de alunos de pós-graduação (perspectiva financeira) e estaremos a contribuir para melhorar a qualidade dos cursos e para

aumentar o número de alunos de 1ª escolha (estes dois da perspectiva clientes/*stakeholders*). Ao aumentarmos o número de alunos de pós-graduação estaremos a gerar receitas que podem ser aplicadas para reforçar os recursos materiais disponíveis para a Investigação e para o ensino e a contribuir, ainda, para o aumento das publicações indexadas a revistas científicas. Com o reforço dos recursos materiais disponíveis para a Investigação e para o ensino, vamos contribuir para melhorar a qualidade dos cursos e também para aumentar as publicações indexadas a revistas científicas.

5.5 Mapa de Iniciativas

Uma iniciativa é o que a organização se propõe fazer em concreto para influenciar favoravelmente a evolução de um indicador e caminhar no sentido do cumprimento dos objectivos.

Cada iniciativa pode ter impacto em vários objectivos, incluindo de perspectivas diferentes como se pode verificar pela Tabela 5.9.

Conclui-se esta análise com um mapa que pretende evidenciar as ligações entre as várias fases percorridas através da definição de um Mapa Estratégico, da construção de um BSC e da sugestão de um plano de acção (iniciativas) para a FCSH/UBI (Tabela 5.10).

Tabela 5. 9 Mapa de Iniciativas

Objectivos	Aumentar a satisfação dos estudantes	Aumentar as publicações indexadas	Aumentar o número de alunos colocados em 1ª	Reforçar os recursos materiais disponíveis para a Investig. Ensino	Aumentar o nº de projectos financiados	Captar novos alunos	Racionalizar e rentabilizar o	Implementar processos de Ensino - aprendizagem	Promover a internacionalização	Aumentar a participação em redes nacionais e	Promover parcerias com outras	Promover a qualificação do corpo	Promover a qualificação do corpo	Promover a qualificação dos
Incentivar os actuais e ex-estudantes a apresentarem sugestões melhorias a introduzir nos cursos	✘		✘			✘								
Melhorar os canais de comunicação dos alunos com as Direcções de Curso e órgãos da Faculdade	✘					✘								
Instituir prazos máximos de resposta às reclamações	✘													
Criar prémios de mérito académico	✘													
Criar quadro de honra (alunos, docentes e funcionários)	✘													
Actualizar os equipamentos informáticos e reorganizar os espaços	✘			✘		✘		✘						
Incentivar à elaboração de conteúdos programáticos e de material em língua inglesa						✘								
Assegurar a divulgação mensal de notícias relacionadas com a Faculdade (para o exterior)	✘					✘								
Promover actividades regulares de ligação precoce ao mercado de trabalho	✘		✘			✘								
Incentivar a participação de investigadores em projectos com outras IES		✘			✘					✘				✘
Organizar eventos que envolvam docentes/investigadores de outras IES		✘								✘				
Divulgar os cursos da Faculdade na C. Social nacional	✘		✘			✘								
Organizar acções junto de Escolas Secundárias para divulgar os cursos			✘			✘								
Fazer protocolos de colaboração com escolas secundárias			✘	✘		✘								
Criar uma equipa de trabalho para apoio à Publicação		✘												✘

Objectivos	Aumentar a satisfação dos estudantes	Aumentar as publicações indexadas	Aumentar o número de alunos colocados em 1ª	Reforçar os recursos materiais disponíveis para a Investig. Ensino	Aumentar o nº de projectos financiados	Captar novos alunos	Racionalizar e rentabilizar o orçamento	Implementar processos de Ensino -aprendizagem inovadores	Promover a internacionalização	Aumentar a participação em redes nacionais e internacionais	Promover parcerias com outras Universidades	Promover a qualificação do corpo docente	Promover a qualificação do corpo não docente da	Promover a qualificação dos investigadores
Garantir a divulgação trimestral dos programas abertos para apoio à mobilidade										✗				
Constituir equipa de apoio para elaboração das candidaturas					✗					✗				
Assegurar o financiamento para manutenção e/ou aquisição de recursos documentais	✗	✗		✗										
Promover a realização de acções de formação visando o conhecimento de todas as potencialidades das BD	✗													
Aumentar as relações com o tecido empresarial/iniciativa privada e organismos públicos da região através da realização regular de eventos				✗	✗	✗								
Promover a colaboração de técnicos dos organismos que gerem os programas nacionais de financiamento para acções de formação na FCSH				✗	✗					✗				
Fazer levantamento trimestral dos programas de financiamento existentes					✗					✗	✗			
Seleccionar os programas e fazer a sua divulgação interna por grupos específicos de interesse					✗					✗				
Garantir a abertura de opções que vão ao encontro das preferências dos candidatos a pós-graduações	✗		✗			✗								
Promover a integração de matérias entre diferentes áreas curriculares	✗													
Manter contactos com ex-alunos através de comunicação regular via web	✗					✗								
Sensibilizar os utilizadores para medidas de poupança de consumíveis informáticos e de secretaria							✗							

Objectivos	Aumentar a satisfação dos estudantes	Aumentar as publicações indexadas	Aumentar o número de alunos colocados em 1ª escolha	Reforçar os recursos materiais disponíveis para a Investig. Ensino	Aumentar o nº de projectos financiados	Captar novos alunos	Racionalizar e rentabilizar o orçamento	Implementar processos de Ensino -aprendizagem inovadores	Promover a internacionalização	Aumentar a participação em redes nacionais e internacionais	Promover parcerias com outras Universidades	Promover a qualificação do corpo docente	Promover a qualificação do corpo não docente da	Promover a qualificação dos investigadores
Garantir apoio administrativo e logístico para a realização de uma conferência científica internacional por ano										✘	✘			
Criar condições para a rápida conclusão de doutoramentos em curso												✘		
Incentivar os funcionários para frequência de acções de formação e participar no levantamento prévio de necessidades									✘				✘	
Fazer um levantamento das principais dificuldades na publicação em revistas indexadas												✘		
Planear acções de formação que visem combater aquelas dificuldades														✘
Organizar acções de formação relacionadas com investigação														✘
Disponibilizar financiamento próprio para o desenvolvimento dos cursos de acordo com novos métodos	✘							✘						
Reestruturar espaços para desenvolvimento de novas metodologias de ensino	✘			✘				✘						
Desenhar um plano de formação pedagógica em articulação com o Gabinete de Desenvolvimento e Apoio Educativo	✘							✘				✘		
Garantir a realização ao fim de cada semestre de relatórios com identificação dos problemas da UC críticas com correspondente estratégia para os corrigir	✘		✘					✘						
Encontrar parceiros chave e propor a celebração de protocolos com outras instituições para desenvolvimento de actividades de I&D														
Colaborar com os Departamentos em processos de aquisição de bens de funcionamento							✘							
Incentivar à utilização e ao recurso a dados bibliográficos disponíveis na B-on							✘							

Objectivos	Aumentar a satisfação dos estudantes	Aumentar as publicações indexadas	Aumentar o número de alunos colocados em 1ª escolha	Reforçar os recursos materiais disponíveis para a Investig. Ensino	Aumentar o nº de projectos financiados	Captar novos alunos	Racionalizar e rentabilizar o orçamento	Implementar processos de Ensino -aprendizagem inovadores	Promover a internacionalização	Aumentar a participação em redes nacionais e internacionais	Promover parcerias com outras Universidades	Promover a qualificação do corpo docente	Promover a qualificação do corpo não docente da	Promover a qualificação dos investigadores
Incentivar e apoiar a mobilidade de docente, investigadores e funcionários, através de apoios ao nível de candidatura e financeiros e						✘			✘	✘	✘	✘	✘	✘
Criar melhores condições para receber docentes e investigadores de outros países para colaboração em actividades académicas e de investigação	✘					✘			✘	✘	✘	✘		✘
Criar condições para receber alunos estrangeiros para frequentarem programas de pós-graduação (em especial, doutorais)						✘								

Fonte: Elaboração própria

6. Conclusões e Considerações Finais

Conclusões

Percebendo as dificuldades que as organizações tinham na formulação e implementação da sua estratégia, Kaplan e Norton desenvolveram o seu *Balanced Scorecard* com a finalidade de a partir de uma ferramenta de avaliação do desempenho criar um instrumento de gestão estratégica. O *Balanced Scorecard* é assim um sistema baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização uma visão actual e futura da sua actividade, permitindo um controlo pró-activo dos objectivos planeados.

Para ser aplicado ao sector público, o modelo original desenhado por Kaplan e Norton (1996) teve que ser contextualizado e adaptado, registando-se duas grandes diferenças: uma ao nível da importância e do posicionamento da perspectiva financeira no mapa estratégico; a outra, na noção e definição do cliente/stakeholder.

O principal objectivo deste trabalho consiste em mostrar as potencialidades da utilização desta ferramenta para a gestão da FCSH e, em propor um modelo de BSC para a Faculdade em estudo. Cientes que as IES portuguesas estão a viver maiores exigências ao nível da sua governação, este trabalho seria, na nossa opinião, muito útil para complementar o que já está a ser feito a um nível mais administrativo na FCSH da UBI. Permitiria fundamentalmente um estilo de gestão mais pró-activo com os consequentes benefícios que esta mudança de postura traria para a organização.

A elaboração deste trabalho e as análises por ele geradas permitem-nos apontar as seguintes vantagens para a FCSH decorrentes da adopção de um BSC:

- Criação de alinhamento: cada colaborador teria os seus objectivos vinculados ao mapa estratégico, permitindo que cada um soubesse exactamente qual a missão da organização, onde se pretende chegar e qual o contributo de cada um. o BSC obrigaria a um claro alinhamento entre todas as actividades individuais e os objectivos estratégicos da Faculdade.
- Educação e **comunicação**: a comunicação é uma das palavras-chave desta ferramenta. Trata-se de comunicar e de educar todos os colaboradores acerca da estratégia da organização. A comunicação é um processo contínuo e obrigatório que, sendo eficazmente realizado permite aumentar os níveis de motivação e o grau de alinhamento.
- Monitorização: permite conhecer em cada momento os níveis de desempenho e o acompanhamento de cada objectivo. Permite uma tomada de decisão atempada em casos de necessidade de reajustamentos, assim, facilitada pela disponibilização de informação oportuna.
- Promoção da transparência: tudo está esquematizado e alinhado, pelo que não existem dúvidas sobre a execução de cada processo e sobre os resultados obtidos.

A FCSH, com os métodos que está a utilizar presentemente, não possui dados que lhe permitem uma intervenção oportuna para corrigir prontamente o seu desempenho relativamente aos objectivos traçados. Com a implementação do BSC a Faculdade teria acesso em qualquer momento aos resultados dos indicadores desenhados para medir a performance de cada um dos objectivos.

Como principais dificuldades que se encontraram no processo de construção deste modelo ou que se poderão vir a encontrar na sua implementação na FCSH apontamos as seguintes:

- definição, por perspectiva, do número certo de objectivos e os indicadores desejáveis para os medir, de modo a conseguir englobar todas as estratégias sem criar indicadores em excesso;
- fazer reflectir em cada perspectiva apenas o que é verdadeiramente estratégico;
- acompanhamento e monitorização;
- garantir o alinhamento estratégico de todas as perspectivas;
- resistência à mudança, embora este aspecto se possa combater através de uma liderança forte e da implementação de um eficaz plano de comunicação.

Importa ter em linha de conta que, mesmo com objectivos bem definidos, uma comunicação e relatos permanentes, e pessoas devidamente alinhadas, vão existir sempre lacunas por preencher, fundamentalmente porque o processo de aprendizagem é contínuo o que pode levar a reajustamentos da estratégia.

Contudo este modelo permitiria que todos os intervenientes na FCSH conhecessem os objectivos que teriam de alcançar e quais os indicadores usados para medir o grau de alcance dos objectivos predefinidos. Este facto representa uma mais valia significativa ao nível da atribuição de responsabilidade e do reconhecimento do trabalho dos recursos humanos envolvidos.

Em suma, o BSC pode ajudar a FCSH a clarificar e actualizar os seus objectivos, estratégias e táticas; a desenvolver um sistema de comunicação mais eficiente; a alinhar os esforços de cada unidade (departamento, grupo de investigação etc.) com a estratégia global da Faculdade; a ligar os objectivos estratégicos às disponibilidades / restrições orçamentais; e a desenvolver um processo de revisão estratégica.

Mas a implementação do BSC é um processo que tem valor por si só. Permite à FCSH desenvolver um exercício proveitoso de clarificação da missão com a conseqüente tomada de consciência das prioridades da Faculdade e a conseqüente canalização dos recursos humanos e materiais nesse sentido. Permite motivar os intervenientes permitindo-lhes perceber qual a sua função na organização e qual o seu contributo para o todo. Este maior envolvimento dos recursos humanos é fundamental e assume ainda maior importância na actual conjuntura económica e social.

Limitações do Estudo

A primeira limitação deste trabalho reside no facto deste estudo reflectir uma análise sobre FCSH que não envolveu um desejável amplo *brainstorming*, o que deve acontecer na chamada fase de desenvolvimento do projecto. Importava, portanto, que este desenho final resultasse do envolvimento e da discussão de toda a equipa da Faculdade, desde, professores, passando por funcionários e envolvendo, também, os estudantes.

Por outro lado, por limitações de tempo, não se desenvolveram aprofundadamente duas fases cruciais para o sucesso da implementação desta ferramenta: a fase de preparação e a fase de alinhamento. A fase de preparação inclui a elaboração dos planos de comunicação e de formação, dois importantes documentos do projecto.

Além disso, o estudo realizado fica-se pela proposta de aplicação do modelo, não mostrando resultados ou mudanças reais por ele provocadas. Seria interessante tentar implementar o modelo sugerido e analisar os seus resultados ou seja, avaliar se houve mudanças daí decorrentes. Em caso de se registarem mudanças, importava avaliar até que ponto elas foram importantes e que impacto tiveram no alcance dos objectivos.

Pistas para Trabalhos Futuros

O BSC é uma metodologia de aplicação ainda incipiente em IES portuguesas, pelo que não há muita bibliografia sobre o assunto que permita conhecer em profundidade casos de sucesso ou principais dificuldades enfrentadas. Este seria, portanto, um bom desafio para a FCSH que poderia, assim, ser pioneira na adopção de novas práticas de gestão.

Decorre duma das limitações apresentadas no ponto anterior que seria interessante que o modelo de BSC para a FCSH fosse amplamente discutido, trazendo com isso aperfeiçoamentos e melhorias para o mesmo. Considera-se que este estudo pode representar um ponto de partida para essa etapa.

Por último, como sugestão, gostaríamos de acrescentar que a implementação do BSC na FCSH não tem que implicar um corte radical com os instrumentos de gestão actuais da instituição. Ela pode ser feita gradualmente, assegurando-se assim uma integração com os instrumentos de gestão existentes, designadamente o SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública) e o RAD (Regulamento de Avaliação dos Docentes).

BIBLIOGRAFIA

Amaratunga, D. e Baldry, D. (2001). "Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organizations". *Work study*, 50 (3), 95-104.

Amat Salas, O. e Dowds, J. (1998). "Qué es y cómo se construye El Cuadro del Mando Integral". *Finanzas y Contabilidad*, N.º 22, Mar./Abr., 22-26.

Bermúdez, E. e Freitez, Z. (2006). "El Cuadro de Mando Integral en la Gestión da Las Organizaciones del Sector Público: El Caso Universidad centroccidental Lisandro Alvarado". *Revista Universo Contábil*, ISSN 1809-3337, Blumenau, v.2, n3, Set/dez 2006.

Birnbaum, R. (1998). *How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bogdan, R. e Biklen, S. (1994), *Investigação Qualitativa em Educação - Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*, Porto Editora.

Boned Torres, José Luis; Bagur Femenías, Llorenço (2007). "Sistemas de Información de Gestión en el Sector Público: El Cuadro de Mando Integral en las Universidades Públicas Españolas", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Enero/Junio*, Vol. V, n.º 9, 81-105.

Bok, D. (2003). *Universities in the marketplace: the commercialization of higher education*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Cameron, K. S. and Whetten, D. A. (1983). "Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models". *New York Academic Press*.

Charan, R. e Colvin, G. (1999). "Why CEOs Fail", *Revista Fortune*, June 21.

Clark, B. (2004). "Delineating the character of the entrepreneurial university", *Higher Education Policy*, vol. 17, nº1, 355-370.

Costa, A. (2009). *Aplicação da Metodologia Balanced Scorecard em Instituições do Sector Público Não Lucrativo - O Estudo do Caso Instituto Politécnico de Portalegre - Tese de Mestrado em Ciências Económicas*, ISEG.

Dull, J. e Hak, T. (2008) *Case Study Methodology in Business Research*, Elsevier, Ltd, USA.

Farid, D., Nejati, M. e Mirfakhredini, H. (2008). “Balanced Scorecard Application in Universities and Higher Education Institutes: Implementation Guide in na Iranian Context”. *Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series*, Nr 2, 31-45.

Drucker, P. (1990). *As Organizações sem fins Lucrativos*, Difusão Cultural, Lisboa.

Engwall, L. (2007). “Universities, the state and the market: changing patterns of University governance in Sweden and beyond”, *Higher Education Management and Policy*, vol.19, nº 3, 87-104.

Fellows, G. (2011). “What Should You Stop Doing? Ask The Right Questions”, *Balanced Scorecard Institute*. www.balancedscorecard.org/BSCResources/ArticlesWhitePapers/WhatshouldyouSTOP/...
Acedido em 27/07/2011.

Filho, E. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma abordagem prática*. Editora Campos.

Forbes, D. (1998). “Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 27, nº 2, 183-202.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Frezzatti, F. (2001). *Contribuição para o estudo do Market Value Added como indicador de eficiência na gestão de valor: uma análise das empresas brasileiras com ações negociadas em bolsa de valores no ambiente brasileiro pós Plano Real*. Tese (Livre-Docência em Contabilidade e Atuária) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade São Paulo.

Gassol, J. (2005). “The effect of university culture and *stakeholders*’ perceptions on university-business linking activities”, *Journal of Technology Transfer*, vol. 32. Nº 1, 489-507.

Gillham B. (2005) *Research Interviewing - The range of techniques*, Open University Press, England

Giollo, R. (2002). *Modelo de Avaliação de Desempenho Fundamentado no Balanced Scorecard - Um Estudo de Caso da URI - Campus Erechim*, Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Gould, E. (2003). *The University in a corporate culture*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.

Hood, C. (1991). “A Public Management for All Seasons?” *Public Administration*. Vol. 69, 3-19.

Horvat e Partners (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral - Manual práctico basado en más de 100 experiencias*. Ediciones Gestión 2000, S.A. (Barcelona, España) Horváth & Partners, Management Consultants.

Johnson, C. (2007). Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises: Driving Performance and Corporate Governance. Introduction to the *Balanced Scorecard* and Performance Measurement Systems (Chapter 1) East Asia Department, Asian Development Bank em <http://pt.scribd.com/doc/3062787/Stated-Owned-BalancedScorecard> acedido em xx/ 08/2011.

Kaplan, R. e Norton, D. (1992). "The Balanced Scorecard - measures that drive performance". *Harvard Business Review*, Jan./Fev., 71-79

Kaplan, R. e Norton, D. (1993). "Putting the Balanced Scorecard to work". *Harvard Business Review*, Set./Out., 134-147

Kaplan, R. e Norton, D. (1996). "Linking the Balanced Scorecard to strategy". *Harvard Business Review*, 53-79.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996). *Translating strategy into action - The Balanced Scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

Kaplan, R. e Norton, D. (2000). "Having trouble with your strategy? then map it." *Harvard Business Review*, Set./Out., 167-176

Kaplan, R. S. e D. P. Norton (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e Norton, D. (2004). "The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets." *Strategy and Leadership* 32, no. 5 (October-November)

Kaplan, R. e Norton, D. (2006). "How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization." *Harvard Business Review* 84, 100-109.

Keller, G. (1983). *Academic Strategy: the management revolution in American higher education*. Baltimore.: The Johns Hpkins University Press.

Kerr, C. (2006). *The uses of the Universities*. 5 ed. Cambridge:Harvard University Press.

Kougan, M., Bauer, M. Bleihlie, I. e Henkel, M. (2006). "Transforming higher education: a comparative study", *Higher Education dynamics*, nº13. Dordrecht:Springer.

Lazzeretti, L. e Tavoletti, E. (2006). "Governance shifts in Higher Education: a cross-national comparison", *European Educational Research Journal*, Vol.5, nº1, 18-37.

Lockwood, G. (1985). "Universities as organizations". In: Lockwood, G. e Davies, J. (Ed.), *Universities: the management challenge*. Windsor: Society for Research in Higher Education, Education/NFER-Nelson Publishing, 12-23.

Torres, L., Pina, V. e Yetano, A. - Determinants of Strategic Management Implementation in Local Governments. an International Setting, http://soc.kuleuven.be/io/performance/paper/WS1/WS1_Yetano_Torres_Pina.pdf, acedido em 25 de Agosto de 2011.

Mainardes, E., Alves, H. e Domigues, M. (2009). "The attraction of students to the undergraduate degree course in administration". Artigo apresentado no 8th International Congress of of the International Association of Public and Nonprofit Marketing, Valencia, Junho.

Mainardes, E. (2010). *Gestão de Universidades Baseada no Relacionamento com os seus Stakeholders*. Tese de Doutoramento em Gestão, UBI.

McCunn, P. (1998). "The *Balanced Scorecard*: the eleventh commandment." *Management Accounting*, Dez., 34-36

McVea, J. e Freeman, R. (2005), "A names-and-faces approach to stakeholdres management", *Journal of Management Inquiry*, vol.14, nº1, 57-69.

Meek, L. (2006). "Research management in the postindustrial era: trends and issues for further investigation", *Higher Education, research and Knowledge in the Asia-Pacific region*. New York: *Macmillan*

Meister-Scheytt, C. e Scheytt, T. (2005). "The complexity of change in Universities", *Higher Education Quarterly*, vol.59, nº1, 76-99

Meyer Jr., V. (1982). *An analysis of alternative tuition policies for Brazilian public higher education*. Houston: University of Houston Press.

Michael, S. (2005). "The cost of excellence: the financial implications of institutional rankings", *International Journal of Educational Management*, vol. 19, nº 5, 365-382

Mitchell, R. K, Agle, B. R.; Wood; D. J. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and what really Counts", *Academy of Management Review*, Out 1997; 22, 4; ABI/INFORM Global, pg 853;

NEVES, Arminda (2002). *Gestão na Administração Pública*. Editora Pergaminho. Cascais, 1.ª edição

Nistor, C. (2009). "An empirical research about the possibility of implementing Balanced Scorecard in Romanian Universities". Munich Personal RePEc Archive, No. 13208, available at: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/13208/>.

NIVEN, P. (2003). "*Balanced Scorecard Step-By-Step: For Government and Nonprofit Agencies*", John Wiley & Sons, New Jersey.

Norreklit, H. (2000). "The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of its Assumptions". *Management Accounting Research*, Vo, 11, Nº 1, Março 2000. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=216952>.

Olve, N., Roy, J. e Wetter, M. (2000). *Performance drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard*. Chichester: John Wiley & Sons

Pedro, M. (2004). "O *Balanced Scorecard* (BSC) no Sector Público". *Informação e Informática*, Nº 28/2004, 14-23.

Perry, S. (2010). "Evidence of a Mature Scorecard: The Power of Alignment!". *Balanced Scorecard Institute*. www.balancedscorecard.org/BSCResources/ArticlesWhitePapers/... Acedido em 27/07/2011.

Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Edições Sílabo.

Porter, M. (1996). "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, nº. 6 (Novembro-Dezembro).

Prado, L. (2002). *Guia Balanced Scorecard*, Revista Electronica de Gestão, Série Empresarial, e-book, 1ª edição, Junho 2002.

Públio, A. (2008). "Como Planejar e Executar uma campanha de propaganda". São Paulo: Atlas, 2

Reis, Rui Lopes e Reis, H. Pimentel (2008). *Gestão Estratégica Aplicada a Instituições do Ensino Superior*, Escolar Editora

Ribeiro, N. (2005). *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às Instituições de Ensino Superior Público*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria. Universidade do Minho.

Rohm, H. (2008). "Using The Balanced Scorecard To Align Your Organization", *Balanced Scorecard Institute*. www.balancedscorecard.org/BSCResources/ArticlesWhitePapers/. Acedido em 27/07/2011.

Rosa, M. e Amaral, A. (2007). "A self-Assesment of higher education institutions from the perspective of the EFQM excellence model". Dordrecht: Springer, 181-207.

Amat Salas, O. e Dowds, J. (1998). "Qué es y cómo se construye El Cuadro del Mando Integral." *Finanzas y Contabilidad*, N.º 22, Mar./Abr., 22-26

Santiago, R., Carvalho, T. Amaral, A. E Meek, L. (2006). "Changing patterns in the middle management of higher education institutions: the case of Portugal", *Higher Education*, vol. 52, nº 1, 215-250.

Santos, R. A. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal - Visão, Estratégia e Entusiasmo*, Gestão Plus, Cascais.

Scott, P. (2003). "Changing players in a Knowledge society", *Universities and Globalization*. Paris:UNESCO

Silva, R. (2009). *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública: Um Modelo Aplicável a uma Instituição de Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Vieira, R., Major, M e Robalo, R. (2008). "Investigação Qualitativa em Contabilidade". In Major e Vieira (ed), *Contabilidade e Controle de Gestão - Teoria, Metodologia e Prática*, 131-163.

Wiley, J. (2003). Introduction to the *Balanced Scorecard*. Chapter 1, em http://media.johnwiley.com.au/product_data/excerpt/21/04701800/0470180021.pdf acedido em 20/08/2011.

APÊNDICE

APÊNDICE I - ENTREVISTAS

Entrevista ao Presidente da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (que, por Inerência, é também o Presidente dos Conselhos Científico e Pedagógico da FCSH)

1. Está definida a Missão da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UBI? Se sim, qual é? Se não, por que não existe?

R: Não. Porque assume a missão da UBI.

2. Os colaboradores da FCSH conhecem a Visão e Missão da UBI?

R: Deverão conhecer pois constam de documento amplamente divulgado e alojado na internet.

3. Quais são os objectivos estratégicos definidos para a FCSH?

R: Constam do programa de candidatura do Presidente e inserem-se nos mesmos definidos pela UBI.

4. Quem, para além do Presidente, colaborou na definição desses objectivos?

R: O documento foi definido pela reitoria e adequado na presidência com presidentes departamentais.

5. Pode afirmar-se que todos os colaboradores conhecem os objectivos da FCSH?

R: Talvez ainda não pois não se definiram objectivos específicos da FCSH.

6. Os resultados alcançados por cada um dos objectivos são medidos e avaliados? Se sim, quais são os indicadores usados?

7.

R: São diversos de acordo com metas definidas; consultar planos de actividade da FCSH de 2010 e 2011.

8. Quantas vezes por ano é discutida e analisada a estratégia da Faculdade e com quem?

R: Três. Com o staff administrativo e presidentes de departamento, conclusões apreciadas em Conselho Científico e Conselho Pedagógico, assim como uma vez apresentadas contas ao Conselho de Faculdade.

9. Considerando a estrutura matricial da UBI, considera que os colaboradores da Faculdade sentem que são importantes para o desempenho global da Instituição?

R: Não. Mas sentem-se importantes na FCSH e começam a sentir que são projectados globalmente.

10. **Considera que os colaboradores sentem que a Instituição faz o suficiente por eles?**

R: Não.

11. **A definição dos objectivos individuais está articulada com a estratégia da FCSH?**

R: Julgo que sim, apesar de eu apenas definir os da Secretária da FCSH.

12. **Como considera que o corpo docente da FCSH valorizar a Faculdade?**

R: Mal. Não existe ainda espírito de identificação. mas trata-se de problema antigo e de nascença.

13. **Como é avaliado o desempenho do corpo docente da FCSH?**

R: Pelo RAD - avaliadores e frequentemente pelos órgãos como CC e CP.

14. **De que forma é incentivada a investigação na FCSH?**

R: Pela repercussão do RAD e pelas unidades de I&D. Por constantes incentivos e apoios pessoais dos Presidentes de Departamento e da Faculdade.

15. **Como é que a FCSH avalia a satisfação dos estudantes?**

R: Por reuniões semestrais com representantes de todas as entidades estudantis existentes na FCSH.

16. **Que instrumentos são usados para avaliar a qualidade dos programas dos cursos?**

R: Até agora nenhuns.

17. **A FCSH incentiva à participação dos alunos nos seus processos de gestão?**

R: Insatisfatoriamente.

18. **Quais as formas que a FCSH utiliza para captar fontes de receita alternativas?**

R: Muito poucos para além de pequenos patrocínios.

Entrevista ao Presidente Do Conselho de Faculdade da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Professor Doutor Alcino Couto

1. Está definida a Missão da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UBI? Se sim, qual é? Se não, por que não existe?

R: Não consigo encontrar elementos de diferenciação entre a Missão da FCSH da Missão da UBI. Mesmo na apresentação e debate do *Plano de Actividades* e do *Relatório de Actividades* no âmbito do Conselho não vislumbro, ao nível da Missão, diferenças que revelem alguma autonomia e particularidades em termos de Faculdade. Creio que tal facto se deve, eventualmente, a dois factores. Por um lado, a razões estratégicas da governação da Faculdade, através de uma correspondência entre a governação da Faculdade e da UBI. Por outro, à incapacidade de afirmar uma maior autonomia nos vectores em que potencialmente poderia assentar a sua Missão, sem prejuízo das orientações gerais emanadas da Governação da UBI.

2. Os colaboradores da FCSH conhecem a Visão e Missão da UBI?

R: Não creio, apesar do documento estar disponível online.

3. Quais são os objectivos estratégicos definidos para a FCSH?

R: Penso serem a qualidade, ensino centrado no aluno, investigação, internacionalização e qualificação dos recursos humanos. Contudo, dado o facto dos documentos apresentados terem apenas um horizonte anual, a ausência de um exercício plurianual dificulta a avaliação estratégica.

4. Quem colaborou na definição desses objectivos?

R: Desconheço a metodologia adoptada, para além daquela que consta no *Plano de Actividade de 2010*, o qual faz referência a um conjunto abrangente de consultas.

5. Pode afirmar-se que todos os colaboradores conhecem os objectivos da FCSH?

R: Não creio, apesar do documento estar disponível online.

6. Os resultados alcançados por cada um dos objectivos são medidos e avaliados? Se sim, quais são os indicadores usados?

R: Desconheço. Na discussão do *Relatório de Actividades* este não é mais de que relatórios departamentais circunscritos à listagem e descrição das actividades realizadas pelos diferentes Departamentos, sem qualquer reflexão avaliativa e crítica dos resultados, sucessos ou insucessos, problemas de execução e perspectivas. Apenas se destaca algum esforço de avaliação na exposição realizada pelo Presidente da Faculdade.

7. Quantas vezes por ano é discutida e analisada a estratégia da Faculdade e com quem?

R: Tanto quanto conheço, não creio que se possa afirmar que exista qualquer prática de discussão e análise da estratégia da Faculdade no quadro das reuniões ordinárias do Conselho. Neste fórum, o exercício estratégico é inexistente. Creio que, em grande parte, se deve ao estatuto do Conselho da Faculdade na arquitectura de ordenamento de poderes. Nos outros órgãos desconheço.

8. Considerando a estrutura matricial da UBI, considera que os colaboradores da Faculdade sentem que são importantes para o desempenho global da Instituição?

R: Não penso que os colaboradores sintam, tendencialmente, isso como relevante. A cultura interdisciplinar é muito reduzida, factor determinante na dinamização da lógica matricial.

9. Considera que os colaboradores sentem que a Instituição faz o suficiente por eles?

R: A ideia que partilho é que os colaboradores, particularmente os docentes/investigadores, projectam a sua fidelidade com a comunidade científica e não com a instituição. Se se pensar que uma forma de medir o empenhamento da instituição é a criação de uma componente logística que facilite o trabalho dos docentes, o défice é muito significativo em concordância com os relatórios de avaliação externa realizados e a percepção que tenho do percurso percorrido e a percorrer e do sentimento dos colaboradores que expressam a sua posição.

10. A definição dos objectivos individuais está articulada com a estratégia da FCSH?

R: O RAD veio impor essa articulação.

11. Como considera que o corpo docente da FCSH valoriza a Faculdade?

R: Creio que o momento actual é marcado por uma grande anomia, descontentamento e um maior individualismo e tensões latentes, com efeitos sobre a Faculdade e a Universidade. Várias razões, externas e internas, poderão explicar tal situação. Mas colocaria como factores explicativos a insuficiente auscultação e acolhimento de posições de elementos não pertencentes aos órgãos com poder de decisão, falta de comunicação eficaz das lideranças e entre representantes e representados, a percepção do exercício do poder sedimentado em torno de núcleos organizados, sobreposição de cargos, em particular ao nível da UBI e da Faculdade, favorecendo fluxos *top-down*, a percepção da existência de assimetria de informação e de influência, particularmente em questões relevantes para a carreira, e o alinhamento com o que penso ser a trajectória de instituições com maior ciclo de vida: competição mais acérrima e cultura pouco cooperante.

12. Como é avaliado o desempenho do corpo docente da FCSH?

R: De acordo com o RAD e Júris, no caso de concursos.

13. De que forma é incentivada a investigação na FCSH?

R: De uma forma muito simples e eficaz: se não investigares serás penalizado.

14. Como é que a FCSH avalia a satisfação dos estudantes?

R: Desconheço qualquer tipo de instrumento, a não ser o inquérito realizado aos alunos sobre o desempenho dos docentes.

15. Que instrumentos são usados para avaliar a qualidade dos programas dos cursos?

R: Tanto quanto sei o esforço prioritário é, compreensivelmente, responder às exigências formais da A3ES.

16. A FCSH incentiva à participação dos alunos nos seus processos de gestão?

R: Desconheço as linhas de acção neste domínio e a informação que me chega por parte dos estudantes é contraditória.

17. Quais as formas que a FCSH utiliza para captar fontes de receita alternativas?

R: Desconheço. As questões orçamentais não são debatidas no âmbito do Conselho da Faculdade e nos outros fóruns a que tenho acesso.

Entrevista ao Presidente a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas durante os anos de 2007 a 2009 (último mandato antes da eleição do actual presidente)

1. Está definida a Missão da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UBI? Se sim, qual é? Se não, por que não existe?

R: Dadas as características de autonomia das Faculdades, ao tempo, era um pouco difícil definir uma missão específica para a Faculdade. Contudo, o facto de não haver uma missão claramente definida (escrita) tal não significava que ela não existisse e não fôsesse, formal e informalmente, discutida. Dadas a realidade da altura, e uma certa “desvalorização” da área das Ciências Sociais e Humanas, no âmbito global da UBI, a estratégia da Faculdade passava por uma preocupação de aumento da sua visibilidade o que passava pela aposta na qualidade do ensino aos diferentes níveis e pela melhoria da formação dos seus docentes. A missão, apercebida e assumida pela generalidade da Faculdade, mas não escrita, passava pelo providenciar de uma formação diferenciada e de qualidade aos alunos dos diferentes ciclos de estudo. A estratégia percebida e assumida decorria daqui e das circunstâncias de desenvolvimento e regulamentares existentes na altura.

2. Os colaboradores da FCSH conhecem a Visão e Missão da UBI?

R: Penso que eram mal conhecidos.

3. Quais são os objectivos estratégicos definidos para a FCSH?

R: Pode responder-se com os mesmos dados da resposta à pergunta nº 1.

4. Quem, para além do Presidente, colaborou na definição desses objectivos?

R: Membros do Conselho Directivo e Presidentes de Departamento. De certa forma também todos os professores que participavam no Conselho Científico.

5. Pode afirmar-se que todos os colaboradores conhecem os objectivos da FCSH?

R: A grande maioria dos colaboradores, particularmente os docentes, conhecia e participava na sua definição (nomeadamente através das reuniões da secção científicas e de departamento).

6. Os resultados alcançados por cada um dos objectivos são medidos e avaliados? Se sim, quais são os indicadores usados?

R: Não havia uma metodologia formal de avaliação.

7. Quantas vezes por ano é discutida e analisada a estratégia da Faculdade e com quem?

R: Não se pode falar em número. Prevalencia a informalidade.

8. Considerando a estrutura matricial da UBI, considera que os colaboradores da Faculdade sentem que são importantes para o desempenho global da Instituição?

R: Os colaboradores sentiam que eram importantes para o desempenho global da UBI mas não sentiam o reconhecimento desse trabalho.

9. Considera que os colaboradores sentem que a Instituição faz o suficiente por eles?

R: Penso que não sentiam.

10. A definição dos objectivos individuais está articulada com a estratégia da FCSH?

R: Apesar das discussões colectivas, os objectivos individuais pouco tinham que ver com a Faculdade ou a UBI.

11. Como considera que o corpo docente da FCSH valoriza a Faculdade?

R: Apesar das dificuldades da altura (ver R1) havia um sentimento de pertença de valorização da Faculdade pelo corpo docente.

12. Como é avaliado o desempenho do corpo docente da FCSH?

R: Não o era formalmente.

13. De que forma é incentivada a investigação na FCSH?

R: Para além do incentivo individual, a sobrecarga lectiva e burocrática era desincentivadora.

14. Como é que a FCSH avalia a satisfação dos estudantes?

R: Não havia avaliação formal pela Faculdade, para além dos inquéritos que a Universidade fazia.

15. Que instrumentos são usados para avaliar a qualidade dos programas dos cursos?

R: Não havia instrumentos formais.

16. A FCSH incentiva à participação dos alunos nos seus processos de gestão?

R: Sim.

17. Quais as formas que a FCSH utiliza para captar fontes de receita alternativas?

R: Fundamentalmente através de projectos.